



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2002

---

## **Zuständigkeiten und Ressourcen in Zürcher Volksschulen mit und ohne Teilautonomie (TaV)**

Rhyn, Heinz ; Widmer, Thomas ; Roos, Markus ; Nideröst, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-163019>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Rhyn, Heinz; Widmer, Thomas; Roos, Markus; Nideröst, Bruno (2002). Zuständigkeiten und Ressourcen in Zürcher Volksschulen mit und ohne Teilautonomie (TaV). Zürich: Bildungsdirektion des Kanton Zürichs.

# **Zuständigkeiten und Ressourcen in Zürcher Volksschulen mit und ohne Teilautonomie (TaV)**

## **Evaluationsbericht**

Heinz Rhyh, Thomas Widmer, Markus Roos, Bruno Nideröst

Kompetenzzentrum für Bildungsevaluation  
und Leistungsmessung  
Universität Zürich  
(KBL)

Institut für Politikwissenschaft  
Universität Zürich  
(IPZ)

März 2002



## Inhalt

1. Einleitung .....	4
2. Das Projekt „Teilautonome Volksschule“ im Kanton Zürich .....	6
3. Ausgangslage und Evaluationsauftrag.....	12
3.1 Bisherige Evaluationen zu TaV.....	12
3.2 Zielsetzung .....	13
3.3 Forschungsfragen .....	14
4. Methoden und Vorgehen .....	15
4.1 Evaluationskonzept .....	15
4.2 Interviews in Schulgemeinden mit und ohne TaV .....	17
4.3 Interviews in Nicht-TaV-Schulen.....	18
4.4 Gruppengespräche mit Schulsekretärinnen, Schulsekretären und Bezirksschulpflegenden.....	18
4.5 Quantitative Erhebung.....	19
4.6 Dokumentenanalyse.....	20
4.7 Überblick über die Akteurgruppen und Erhebungsmethoden.....	21
5. Stichprobe und Rücklauf.....	22
5.1 Qualitative Befragung.....	22
5.2 Quantitative Befragung.....	23
6. Vergleich zwischen Schulen mit bzw. ohne TaV.....	40
6.1 Veränderungen der Zuständigkeiten.....	40
6.2 Differenzen in den verschobenen Zuständigkeiten .....	43
6.3 Gewichtung der Zuständigkeiten .....	46
6.4 Veränderte Zuständigkeiten in verschiedenen Aufgabenbereichen .....	50
6.5 Aktuelle Zuständigkeiten im Vergleich zum Optimum .....	80
6.6 Aktuelle Zuständigkeiten in Relation zu früher und zum Optimum .....	82
6.7 Veränderungen in organisationsrelevanten Aspekten.....	91
6.8 Belastungen und Entlastungen.....	95
6.9 Vergleich der Ressourcen .....	99
7. Vergleiche innerhalb von TaV .....	103
7.1 Allgemeine Gegenüberstellung der TaV-Akteurgruppen.....	103
7.2 Detaillierter Vergleich der Akteurgruppen .....	107

7.3 Politische Gemeinden, Schulgemeinden und ihre Zuständigkeitsverteilungen .....	117
7.4 Ressourcen in TaV-Schulen .....	122
7.5 Arbeitsbelastungen in TaV-Schulen und soziale Belastung .....	123
7.6 Weitere Zusammenhänge bezüglich Zuständigkeitsverteilung .....	128
8. Fazit .....	133
9. Zusammenfassung .....	138
10. Verzeichnisse .....	148
10.1 Tabellenverzeichnis .....	148
10.2 Abbildungsverzeichnis .....	149
11. Literatur.....	152
12. Anhang .....	154

## 1. Einleitung

Die Volksschule ist eine öffentliche Institution, die über ein facettenreiches Gefüge von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kontrollen verfügt. Schulreformen haben deshalb in aller Regel Auswirkungen, die über das direkte schulische Geschehen hinausreichen und einen grösseren Personenkreis betreffen als Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen und Eltern. In besonderem Masse trifft diese Feststellung auf das Projekt „Teilautonome Volksschule“ im Kanton Zürich zu. Wenn Schulen mehr Autonomie erhalten, so sind alle Ebenen der Bildungsverwaltung und Bildungspolitik in einen Prozess der Neustrukturierung involviert. Welche Veränderungen durch ein derartiges Projekt ausgelöst werden, ist deshalb nicht offensichtlich. Wenn eine weitreichende Schulreform in ausgewählten Schulen erprobt wird und im Falle der Bewährung kantonsweit eingeführt werden soll, wie dies im Kanton Zürich geplant ist, dann kann es nur von Vorteil sein, wenn vertiefte Kenntnisse über Auswirkungen sowie Vor- und Nachteile einer Reform erarbeitet werden.

Die Bildungsdirektion hat mit Blick auf die bevorstehende Beschlussfassung zum Volksschulgesetz die vorliegende Evaluation in Auftrag gegeben. Gegenstand der Evaluation ist das Reformprojekt „Teilautonome Volksschule“ (TaV) und insbesondere die Zuständigkeitsverschiebungen, die sich als Folge von TaV ergeben. Nach einem Ausschreibungsverfahren hat die Bildungsdirektion im März 2001 eine Arbeitsgemeinschaft, bestehend aus dem Kompetenzzentrum für Bildungsevaluation und Leistungsmessung an der Universität Zürich (KBL) sowie dem Institut für Politikwissenschaft der Universität Zürich (IPZ), mit der Durchführung der vorliegenden Evaluation beauftragt.

Gerne haben wir diese Herausforderung angenommen, besonders auch deshalb, weil wir von allen Seiten tatkräftige Unterstützung erhalten haben. Wir möchten Herrn Regierungsrat Prof. Ernst Buschor danken, für das Vertrauen, das er unserer Arbeitsgemeinschaft entgegengebracht hat. Als vorteilhaft hat sich die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Erziehungs- und Politikwissenschaft erwiesen. Von der Bildungsdirektion wurde die Evaluation kompetent und umsichtig von Herrn Konstantin Bähr, Generalsekretariat, Bildungsplanung, begleitet. Aber auch das TaV-Team in der Bildungsdirektion ist uns immer beratend zur Seite gestanden und hat

unsere vielfältigen Fragen geduldig beantwortet. Ein besonderer Dank geht an den damaligen Projektleiter TaV in der Bildungsdirektion, Herrn Jürg Brühlmann. Im weiteren danken wir der Begleitgruppe, die unsere Arbeit konstruktiv und kritisch beraten und beaufsichtigt hat. Der Dank geht an Herrn Helmut W. Diggelmann (Schulsynode), Herrn Jürg Göppel (VPZS; Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulsekretariate), Herrn Kurt Iten (SekZH; Verein Sekundarlehrkräfte des Kantons Zürich), Herrn Urs Keller (Zürcher Lehrerinnen- und Lehrerverband), Frau Madelon Laib (KBSP; Vereinigung Präsidenten und Aktuare der Bezirksschulpflegen im Kanton Zürich), Herrn Peter Randegger (VSLZH; Vereinigung der Schulleiterinnen und Schulleiter im Kanton Zürich) und Herrn Dr. Moritz Rosenmund (Pestalozzianum). Unser grosser Bedarf an bildungsstatistischen Angaben und Informationen wurde von Herrn Dr. Pius Bischofberger (Generalsekretariat, Bildungsplanung) abgedeckt. Bei der Auswertung der Daten sind wir von Roger Dettling unterstützt worden, dem wir an dieser Stelle ebenfalls danken.

Unser letzter Dank geht an alle Personen, die an unseren Befragungen teilgenommen haben. Ohne die Mitarbeit von Lehrpersonen, Schulleiterinnen und Schulleitern, Hausvorständen, Schulpflegemitgliedern und Schulsekretärinnen und -sekretären hätte die Evaluation nicht realisiert werden können.

## 2. Das Projekt „Teilautonome Volksschule“ im Kanton Zürich

Das Projekt „Teilautonome Volksschule TaV“ ist ein Schulentwicklungsprojekt im Sinn der Organisationsentwicklung, mit dem wesentliche Änderungen in der Organisation der Zürcher Volksschule angestrebt werden. Den Rahmen dieses Projekts bildet die kantonale Verwaltungsreform wif!. Typisch für solche Ansätze des New Public Management (NPM) ist der Versuch, die Steuerungs- und Kontrollaufgaben von Staat und Gemeinden angemessener zu lösen.<sup>1</sup> Zentral dabei ist die Zielsetzung, von der bestehenden Inputsteuerung – welche mit detaillierten Vorgaben operiert – wegzukommen und sich stärker auf die Vorgabe und die Kontrolle von Zielen und Ergebnissen zu konzentrieren.

Die öffentliche Volksschule umfasst im Kanton Zürich die Primar- und die Sekundarstufe I.<sup>2</sup> Die Führung der Kindergärten hingegen ist Sache der Gemeinden. Typisch für die bestehende Zürcher Volksschule sind die Schulpflegen, welche – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die Aufsicht als Miliz- und Laienbehörden ausüben. Charakteristisch ist im Weiteren die ausgeprägte Mitsprache der Lehrpersonen. Die Schulbehörden und die kantonale Schulverwaltung sind in drei hierarchische Ebenen gegliedert:

1. Kanton:     Bildungsrat und Bildungsdirektion
2. Bezirk:     Bezirksschulpflegen
3. Gemeinde: Schulpflegen (Primar-, Oberstufen- oder Gemeinde- bzw. Kreisschulpflegen) und Zweckverbände.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Schedler, Kuno, und Isabella Proeller (2000): New Public Management. Bern: Haupt.

<sup>2</sup> Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): Volksschulreform. Vernehmlassungsentwurf des Volksschulgesetzes vom 19. April 2000 mit erläuterndem Kommentar, Zürich, S. 5 sowie 34.

<sup>3</sup> Erziehungsrat des Kantons Zürich (1997): Wegleitung für Mitglieder der Bezirks- und Gemeindeschulpflegen, erlassen am 20. Juni 1995, Zürich, S. 2.

Die kommunalen Strukturen sind aufgrund der weitgehenden Gemeindeautonomie sehr individuell ausgebildet. Viele Gemeinden haben neben der politischen Gemeinde nicht nur eine separate Schulgemeinde, sondern getrennte Primar- und Oberstufenschulgemeinden. Insbesondere die Oberstufenschulgemeinden umfassen häufig das Gebiet mehrerer politischen Gemeinden, weil diese die Aufgaben der öffentlichen Oberstufenschule gemeinsam lösen wollen.

Die Gemeindeschulpflege geht aus einer Volkswahl hervor und arbeitet in der Regel als Laien- bzw. Milizbehörde für eine relativ geringe Entschädigung. Sie führt die Volksschule und die Kindergärten ihrer Gemeinde.<sup>4</sup> Innerhalb ihrer vielfältigen Aufgaben kommt der Schulpflege als Arbeitgeberin insbesondere auch der gesamte Personalbereich und die Leistungsbeurteilung der Lehrpersonen zu. Sie ist stark mitverantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit der Schule und nimmt Anregungen und Kritiken der Eltern und der interessierten Öffentlichkeit entgegen. Mit ihren zahlreichen Aufgaben – die Aufzählung beansprucht keine Vollständigkeit – ist die Laienbehörde in der Regel stark gefordert, weshalb ihr in mittleren und grossen Schulgemeinden häufig ein Schulsekretariat unterstellt ist.

Während im Rahmen der herkömmlichen kommunalen Führungsstrukturen die Schulpflegen im Verhältnis zu den Lehrkräften der Schulen über weitgehende Entscheidungskompetenzen verfügen, werden in TaV-Schulen ausgewählte Zuständigkeiten an die neugeschaffenen Schulleitungen delegiert. Dies soll die Behörde entlasten und die Handlungsfähigkeit der Schule steigern. Entsprechende Delegationsmöglichkeiten sind zahlreich. Für viele Schulpflegende liegt ein wichtiges Ziel des TaV-Projekts darin, dass sie als Behörde so entlastet wird, dass sie ihr Laienamt wieder mit vertretbarem Aufwand wahrnehmen kann.

In den vergangenen Jahren ist aufgrund des raschen gesellschaftlichen Wandels die Erkenntnis gewachsen, dass die Volksschule erneuert werden soll, um ihre Qualität weiterhin zu gewährleisten. Dem Projekt TaV kommt innerhalb der gesamten Volksschulreform eine besondere Stellung zu, weil verschiedene andere Reformprojekte darauf aufbauen.<sup>5</sup> Das übergeordnete Ziel von TaV besteht darin, dass die

---

<sup>4</sup> Wegleitung für Mitglieder der Bezirks- und Gemeindeschulpflegen, S. 4.

<sup>5</sup> Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): Volksschulreform. Vernehmlassungsentwurf des Volksschulgesetzes vom 19. April 2000 mit erläuterndem Kommentar, Zürich, S. 86.



Lehrpersonen und lokalen Schulbehörden die Schulqualität eigenverantwortlich weiter entwickeln.<sup>6</sup> Im einzelnen werden folgende Kernziele verfolgt:

1. Einrichtung geleiteter Schulen mit grösserer Gestaltungsautonomie
2. Pädagogische Schulentwicklung auf der Basis von Leitbildern und Schulprogrammen, die den lokalen Voraussetzungen entsprechen
3. Stärkung der schulinternen Kooperation unter den Lehrkräften und weiteren Fachleuten
4. Verstärkte Zusammenarbeit mit den Eltern und intensiverer Einbezug der Schülerinnen und Schüler
5. Aufbau von Formen der internen, vorwiegend entwicklungsorientierten Evaluation

Das TaV-Projekt stützt sich – wie alle wif!-Projekte – auf das Verwaltungsreformrahmengesetz, das am 1. Dezember 1996 vom Zürcher Stimmvolk gutgeheissen wurde. Dieses Gesetz bildet die rechtliche Grundlage für das TaV-Projekt.<sup>7</sup> Es erlaubt der Regierung und den Gemeinden, in einzelnen Fällen von bestehenden gesetzlichen Grundlagen abzuweichen. Für TaV bedeutet dies, dass insbesondere Zuständigkeitsverschiebungen von den Schulbehörden an die Schulleitungen möglich werden.<sup>8</sup> Zu diesem Zweck werden verschiedene kantonale und kommunale Bestimmungen gelockert oder abgeschafft und so den Beteiligten vor Ort erweiterte Handlungsspielräume eingeräumt. Die einzelnen Schuleinheiten werden von neu einzurichtenden Schulleitungen geführt. Für die Dauer der dreijährigen Projektphase regeln Kanton, Gemeinde und beteiligte Schulen in einer Vereinbarung ihre Zusammenarbeit und die gegenseitigen Verpflichtungen. Diese Vereinbarung bildet zusammen mit dem Projektplan die Grundlage für jede TaV-Schule. Im Projektplan halten die Schulen ihre spezifischen Ziele fest, welche sie während der dreijährigen Projektdauer anstreben.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Bildungsdirektion des Kantons ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S.17. Dieser Entwicklungsrahmen enthält im Wesentlichen die Bestimmungen des ersten Entwicklungsrahmens für die drei ersten Serien der TaV-Schulen, jedoch in aktualisierter, gekürzter und verdeutlichter Form (S. 3).

<sup>7</sup> Erziehungsratsbeschluss vom 13.1.1998.

<sup>8</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 8.

<sup>9</sup> [www.tav.ch](http://www.tav.ch) vom 12.12.2001 „Neue TaV-Schulen“.

Der Kanton gibt den Schulgemeinden und den einzelnen Schulen weiterhin wesentliche Aufgabenbereiche und Ziele vor, überlässt ihnen jedoch weitgehend, wie die Aufgaben erfüllt werden sollen.<sup>10</sup> TaV ermöglicht den Gemeinden und Schulen beispielsweise, innerhalb der 5 Wochenarbeitstage selber über Beginn und Ende des Unterrichts, über Lektionen- und Fächerverteilung innerhalb der Woche und des Jahres, über Blockzeiten, Pausen sowie Projekt- und Werkstattunterricht zu entscheiden. Insbesondere können sich TaV-Schulen versuchsweise auch dafür entscheiden, in bestimmten Fächern nur die minimale Lektionenzahl anzubieten und die gewonnenen Lektionen für eigene, fächerübergreifende pädagogische Schwerpunkte einzusetzen.<sup>11</sup> Eine Verteilung der Kinder auf altersdurchmischte Gruppen oder auf mehrklassige Abteilungen ist möglich, sofern dadurch nicht die bisherige Lehrstellenzahl erhöht wird. Die kantonalen Reglemente über Klassenlager sowie über Kurs- und Projektwochen entfallen.<sup>12</sup> Die Detailvorschriften des Absenzenwesens können die Gemeinden im Rahmen der gesetzlichen Bussenregelung festlegen. Für einzelne Projekte und für kürzere Zeitspannen ist die Einteilung in Gruppen nach Leistung, Geschlecht oder Neigung auf der Primarstufe möglich.<sup>13</sup> Ebenfalls kann der Einsatz der Lehrpersonen flexibler gestaltet werden, da die entsprechenden kantonalen Vorgaben im TaV-Entwicklungsrahmen offener sind. So sind Fächerabtausch und die Erteilung kleiner Teilpensen vermehrt möglich.<sup>14</sup>

Gemäss Zielsetzung des TaV-Projekts sollen die kommunalen Behörden den Schulleitungen verschiedene Zuständigkeiten übertragen. Dazu gehören definierte Zuständigkeiten in Bereichen wie administrative und personelle Führung der Schule, Mitwirkung bei Personalgeschäften, schulinterne Zusammenarbeit, Schulentwicklung, Zusammenarbeit mit dem Umfeld der Schuleinheit und Öffentlichkeitsarbeit.<sup>15</sup> Die Schulpflege kann im weiteren die Zuständigkeit für Schullaufbahnentscheidungen<sup>16</sup> und die Verfügung über gewisse Kredite<sup>17</sup> der einzelnen TaV-Schuleinheit übertragen.

---

<sup>10</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S.24.

<sup>11</sup> Diese teilweise flexible Lektionentafel soll durch eine separate externe Evaluation wissenschaftlich ausgewertet werden (Bildungsratsbeschluss vom 9. Mai 2000).

<sup>12</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 9-10.

<sup>13</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 11.

<sup>14</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 12.

<sup>15</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 24-25.

<sup>16</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S. 14.

<sup>17</sup> Explizit erwähnt werden Kredite für Projektwochen, Klassenlager, Schulreisen, Exkursionen, Fortbildung, Material oder Verbesserung der Infrastruktur (Bildungsdirektion des Kantons ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4. - 6. Serie TaV, S. 15).

Die neu eingesetzten Schulleitungen werden für ihre Leitungsaufgaben entlastet und erhalten eine Funktionsentschädigung. Der Kanton regelt den Umfang von Entlastung und Entschädigung und beteiligt sich an den entsprechenden Kosten. Zusätzlich übernimmt der Kanton die Kosten für die Schulleitungsbildung und beteiligt sich an den damit entstehenden Vikariatskosten.<sup>18</sup> Im Weiteren steht ein vom Kanton mitfinanziertes Zeitbudget für zusätzliche Lehrkräfte zur Verfügung, die besondere projektbezogene Entwicklungsarbeiten übernehmen. Dessen Umfang richtet sich – wie die Entlastung der Schulleitung – nach der Grösse der Schuleinheit.<sup>19</sup> Bereits während der TaV-Projektphase werden in einigen Gemeinden zusätzlich weitere Elemente der Zürcher Volksschulreform – wie etwa das Projekt Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS) oder die Reorganisation des sonderpädagogischen Angebots (RESA) – in die Schulentwicklungsarbeiten integriert.

Im Schuljahr 1997/98 hat der Kanton die ersten Schulen in den TaV-Versuch aufgenommen. Seither sind mit jedem Jahr rund zwanzig weitere Schulen dazugekommen. Die Teilnahme der Schulen am Projekt erfolgt freiwillig. Mittlerweile nehmen insgesamt 66 Schulgemeinden sowie die Städte Winterthur und Zürich am TaV-Projekt teil.<sup>20</sup> Die ersten Schulen haben mittlerweile ihre drei Jahre dauernde Projektzeit beendet und befinden sich in einer Übergangsphase, die bis zur allfälligen Inkraftsetzung des geplanten neuen Volksschulgesetzes dauert. Falls das Gesetz angenommen wird –sollte TaV kantonsweit bis 2008/9 eingeführt sein.<sup>21</sup>

Jede TaV-Schule wird von der Bildungsdirektion durch das Projektteam „Teilautonome Volksschule“ begleitet. Dieses Team vertritt das kantonale Projekt vor Ort, unterstützt die Projektschulen durch Fachberatung, fördert den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den TaV-Schulen und koordiniert die lokalen und kantonalen Entwicklungsarbeiten.<sup>22</sup> Darüber hinaus können die Schulen Prozessberaterinnen und –berater beiziehen, die vom Kanton für diese Aufgabe akkreditiert sind. Ihre Aufgabe ist es, die Schulen bei besonders anspruchsvollen Prozessen wie Leitbildentwicklung oder Erarbeitung eines Schulleitungsmodells zu beraten. Der Kanton übernimmt für maximal vier Beratungstage pro Jahr die Hälfte der Kosten.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S.13.

<sup>19</sup> Bildungsdirektion des Kt. ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S.18.

<sup>20</sup> [www.tav.ch](http://www.tav.ch) „Neue TaV-Schulen“ vom 12.12.2001.

<sup>21</sup> Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): Volksschulreform. Vernehmlassungsentwurf des Volksschulgesetzes vom 19. April 2000 mit erläuterndem Kommentar, Zürich, S. 86.

<sup>22</sup> [www.tav.ch](http://www.tav.ch) „Schulbegleitung“.

<sup>23</sup> [www.tav.ch](http://www.tav.ch) „Die Prozessberatung im TaV-Projekt“.

Die Prozessberatung ist grundsätzlich freiwillig. Die Zusammenarbeit mit der gewählten Beraterperson regelt die Schulgemeinde schriftlich.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [www.tav.ch](http://www.tav.ch) "Die Prozessberatung im TaV-Projekt".

### 3. Ausgangslage und Evaluationsauftrag

#### 3.1 Bisherige Evaluationen zu TaV

Bisher wurden zum Projekt Teilautonome Volksschule drei Evaluationen im Auftrag der Bildungsdirektion durchgeführt:

- Verläufe der lokalen Schulentwicklung
- Theoriebildung zur kantonalen Reglementierung
- Auswirkungen des TaV-Projekts aus Sicht der Eltern

Wir stellen in der Folge einige Ergebnisse der erstgenannten Untersuchung kurz vor, weil diese für die vorliegende Evaluation thematisch von besonderer Bedeutung sind.

Die Evaluation zur lokalen Schulentwicklung<sup>25</sup> hat zur Neuregelung der Zuständigkeiten zwischen Schulen und Behörden erst wenige und teilweise widersprüchliche Ergebnisse erbracht. Die Schulbehörden waren gemäss dieser Untersuchung generell bereit, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche formell und informell an die Schulleitungen zu delegieren,<sup>26</sup> jedoch schritt die strukturelle Umstellung bei den Behörden weniger rasch voran als bei den Schulleitungen. Dieses Entwicklungsdefizit wurde von einigen besonders initiativen Behördenmitgliedern durch hohes persönliches Engagement kompensiert, wobei den Evaluatoren auffiel, dass die Zufriedenheit der Schulleitungen bezüglich Behördenkooperation häufig auf einzelne Behördenmitglieder bezogen war. Sowohl Schulpflegende als auch Schulleitungen hatten allgemein noch wenig konkretisiert, was unter strategischer Führung zu verstehen sei. Die Evaluation zeigte auch, dass die Einführung von Schulleitungen zu sehr unterschiedlichen Einfluss- und Machtverhältnissen zwischen Behörden und Schulen führte. Insbesondere die Arbeits- und Rollenprofile der Schulleitungen ent-

---

<sup>25</sup> Müller Stephan, Stremlow Jürgen und Oggenfuss Felix (2000): Evaluation TaV-Projekt. Bereich Lokale Schulentwicklung. Schlussbericht vom April 2000, S. 42 ([www.tav.ch/ibt/tav/ibt/tav/tlspace.html](http://www.tav.ch/ibt/tav/ibt/tav/tlspace.html)).

<sup>26</sup> ebenda S. 45.

puppten sich als sehr unterschiedlich, wobei sich zwischen Schulgrösse, zeitlicher Belastung, Schulstufe und Schulleitungsformation kaum statistische Zusammenhänge nachweisen liessen.<sup>27</sup> Daraus folgerten die Evaluatoren, dass es von schulhausspezifischen Besonderheiten abhängt, welche Art von Schulleitung entsteht, wie sie zeitlich belastet ist und welches Leistungsprofil sie entwickelt.

In rund  $\frac{3}{4}$  der TaV-Schulen zeigte sich die Lehrerschaft ziemlich oder sehr zufrieden mit dem Projektverlauf.<sup>28</sup> Bei  $\frac{1}{4}$  der Schulen wurde jedoch die Projektentwicklung nur zum Teil oder gar nicht als zufrieden stellend bewertet. Die grösste Akzeptanz fand das Projekt bei jungen Lehrpersonen mit 1 bis 9 Dienstjahren, die geringste bei männlichen Lehrkräften mit mehr als zwanzig Dienstjahren sowie bei weiblichen Lehrpersonen mit zehn bis neunzehn Dienstjahren. Sehr stark akzeptiert war TaV auch bei Lehrpersonen in kleinen und mittleren Schulen, welche das Projekt selbstbestimmt und aufgrund pädagogischer Vorarbeiten begonnen hatten. Mit einer detaillierten Analyse konnten die Evaluatoren nachweisen, dass die Akzeptanzprobleme auf Schulhausspezifika zurückzuführen waren, so dass diesbezüglich keine generellen Schlussfolgerungen auf der Ebene des Gesamtprojekts möglich waren.

### 3.2 Zielsetzung

Aufgabe der vorliegenden Evaluation war es zu eruieren, in welcher Weise im Rahmen von TaV Zuständigkeitsverschiebungen erfolgen beziehungsweise erfolgt sind und durch welche Rahmenbedingungen und Strukturmerkmale diese Veränderungen systematisch beeinflusst werden. Die Verschiebungen der Zuständigkeiten haben im Wesentlichen zwei Ebenen: die eine liegt zwischen den Institutionen (Kanton, Schulbehörden, Schulen) und die andere innerhalb der Institution Schule (Schulleitung – Lehrteam). Ausserdem waren die Prozesse in den TaV-Schulen mit Entwicklungen in Schulen zu vergleichen, die nicht am TaV-Projekt teilnehmen.

Die Evaluation untersucht die Verschiebung der Zuständigkeiten zwischen Kanton, Schulbehörden und Schule einerseits sowie zwischen Schulleitung und Lehrteam andererseits. Die erfolgten Verschiebungen werden in Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen der Gemeinden und der Schulen gebracht, wobei ein speziell-

---

<sup>27</sup> Müller Stephan, Stremlo Jürgen und Oggenfuss Felix (2000): Evaluation TaV-Projekt. Bereich Lokale Schulentwicklung. Schlussbericht vom April 2000, S. 26-28 ([www.tav.ch/ibt/tav/ibt/tav/tlspace.html](http://www.tav.ch/ibt/tav/ibt/tav/tlspace.html)).

<sup>28</sup> ebenda S. 12-16.

les Augenmerk auf die unterschiedlichen Ressourcenausstattungen durch die Gemeinden gelegt wird. Die Evaluation ist als Vergleich zwischen Schulen mit bzw. ohne Teilautonomie konzipiert.

### **3.3 Forschungsfragen**

Dem Evaluationsauftrag entsprechend und nach Abklärungen der Machbarkeit liess sich die Evaluation von den folgenden Fragestellungen leiten:

1. Wie wurden die Zuständigkeiten zwischen Kanton, kommunalen Schulbehörden und Volksschulen als Folge von TaV neu geordnet?
2. Wie wurden die Zuständigkeiten in den Schulen als Folge von TaV neu geordnet?
3. Wie haben sich die verschiedenen Ressourcenausstattungen auf diese Prozesse ausgewirkt?
4. Wie steht es um die Akzeptanz der entsprechenden Zuständigkeitsmuster bei den verschiedenen Akteuren?
5. Wie sieht die Be- bzw. Entlastungsbilanz der Akteure aus?

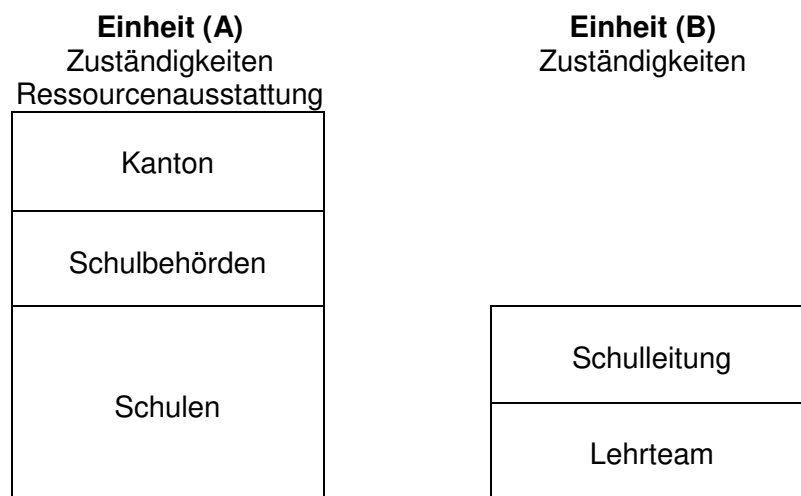
## 4. Methoden und Vorgehen

Um die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten und Betroffenen dieser Evaluation kennen zu lernen und die Fragestellung sowohl aus quantitativer wie qualitativer Perspektive beantworten zu können, wurde ein sogenanntes Triangulationsverfahren angewendet und verschiedene Methoden und Instrumente eingesetzt.

### 4.1 Evaluationskonzept

Die Untersuchung der veränderten Zuständigkeiten im Viereck Kanton – kommunale Schulbehörden – Schulleitung – Lehrteam wurde in zwei Einheiten unterteilt. Zur Einheit (A) gehören die veränderten Zuständigkeiten zwischen Kanton, Schulbehörde und Schule, zur Einheit (B) die veränderten Zuständigkeiten zwischen Schulleitung und Lehrteam. Da die Schule sowohl in der Einheit (A) als auch in der Einheit (B) integriert ist, werden die Schnittbereiche zwischen schulinterner und –externer Veränderung berücksichtigt. Die folgende Abbildung 1 zeigt die Grundstruktur der Evaluation:

Abbildung 1: Grundstruktur der Evaluation





Die einzelnen Akteure (Lehrpersonen, Schulpflegende usw.) fassen wir bei unseren Auswertungen zu folgenden neun Akteurgruppen zusammen:

### **Akteurgruppen**

- Lehrpersonen mit TaV
- Lehrpersonen ohne TaV
- Schulleitungen mit TaV
- Hausvorstände ohne TaV
- Schulpflegen
- Schulsekretariate
- Bezirksschulpflegen
- Bildungsdirektion

Die Aufgaben, welche diese Akteurgruppen zu erfüllen haben, sind ausserordentlich zahlreich. Wir haben uns auf insgesamt 72 Aufgaben konzentriert in der Annahme, dass diese 72 Aufgaben die wichtigsten seien, welche in der Zürcher Volksschule wahrzunehmen sind. Dabei orientierten wir uns hauptsächlich an der Handreichung der Bildungsdirektion für die Erstellung eines Organisationsstatut in den Schulen. Sodann haben wir diese 72 Aufgaben der besseren Übersichtlichkeit wegen in die folgenden acht Aufgabenbereiche zusammengefasst:

### **Aufgabenbereiche**

- Schulentwicklung
- Unterricht
- Finanzen
- Rechtliches
- Infrastruktur
- Personelles
- Planung und Organisation
- Information und Zusammenarbeit

## 4.2 Interviews in Schulgemeinden mit und ohne TaV

In Absprache mit dem TaV-Projektteam der Bildungsdirektion haben wir fünf verschiedene Schulgemeinden ausgewählt, die mit einer oder mehreren Schulen am Projekt des Kantons teilnahmen. Pro Gemeinde wurde sodann eine Schule bestimmt, die seit dem Schuljahr 1997/1998 bzw. 1998/1999 oder 1999/2000 ins Projekt aufgenommen worden war, da bei diesen ältesten TaV-Schulen die Auswirkungen des Projekts mittlerweile genügend sichtbar sein sollten. Um das ganze Spektrum verschiedener Zuständigkeitsverschiebungen in Zürcher TaV-Schulen abzubilden sollten sich die ausgewählten Schulen untereinander bezüglich Grösse, Schulstufe und Umfeld (Stadt/Land) möglichst stark unterscheiden. Zu diesem Zweck haben wir eine sechste Schule ohne TaV in diese Auswahl aufgenommen. In den nach diesen Kriterien ausgewählten sechs Schulen wurden insgesamt 21 Leitfadeninterviews mit Lehrpersonen, Schulleitungen, Hausvorstehenden sowie Schulpflegerinnen und SchulsekretärInnen durchgeführt.

Die Befragung mit einem Leitfaden erlaubte uns, den Gesprächsinhalt thematisch ausreichend zu steuern, ohne jedoch die Ausdrucksmöglichkeiten der Befragten übermässig einzuschränken, so dass diese auch eigene Eindrücke und unerwartete Informationen beisteuern konnten.<sup>29</sup> Allen Befragten wurde Anonymität zugesichert, so dass sie sich frei äussern konnten. Die Interviews dauerten in der Regel ca. eine Stunde und fanden in einer interessierten und offenen Atmosphäre statt. Alle Gespräche wurden bei den Befragten vor Ort durchgeführt, auf Tonband aufgezeichnet und protokolliert. Die Auswertung erfolgte schriftlich, so dass sie für die Fragebogenentwicklung und den vorliegenden Schlussbericht verwendet werden konnte.

Je nach konkreter Schulsituation vor Ort wurden Gemeinderäte, Schulpflegepräsidentinnen oder -präsidenten, Schulsekretariate, Schulleitungen, Lehrpersonen, Finanzverantwortliche, Stundenplaner, Ressortleiter oder -leiterinnen bzw. Hausvorstände befragt. Der dabei eingesetzte Interviewleitfaden umfasste Fragen zur Belastung, zur Ressourcenausstattung sowie zur Zuständigkeitsverteilung bzw. zu den Zuständigkeitsverschiebungen in der Schule. Insbesondere wurden die Zuständigkeiten und ihre Verschiebungen in den Bereichen "Schulentwicklung", "Unterricht", "Finanzen", "Rechtliches", "Infrastruktur", "Personelles", "Planung und Organisation" sowie "Information und Zusammenarbeit" angesprochen.

---

<sup>29</sup> Flick 1999:94 ff., Kvale 1996.

### **4.3 Interviews in Nicht-TaV-Schulen**

Um ein vollständigeres Bild der Nicht-TaV-Schulen zu gewinnen, wurden im Anschluss an die quantitative Erhebung zusätzlich neun Leitfadeninterviews in vier weiteren Schulgemeinden durchgeführt. Unter diesen Schulen befand sich auch eine, die eine Schulleitung ohne Unterstützung durch das kantonale TaV-Projekt eingerichtet hatte.

Zusammen mit der Vorstudie haben wir damit insgesamt dreissig Interviews in zehn verschiedenen Schulgemeinden durchgeführt, womit TaV- sowie Nicht-TaV-Schulen in einem ausgeglichenen Verhältnis berücksichtigt wurden.

### **4.4 Gruppengespräche mit Schulsekretärinnen, Schulsekretären und Bezirksschulpflegerinnen**

Im Rahmen der Datenerhebung haben wir zusätzlich insgesamt vier Gruppengespräche durchgeführt. An diesen dreistündigen Gesprächen nahmen jeweils zwischen fünf bis acht Personen teil. Alle Gespräche wurden protokolliert und für den vorliegenden Schlussbericht ausgewertet. Die Anonymität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird wie bei den Leitfadeninterviews gewahrt. Diese Regelung ist sowohl bei Gruppengesprächen wie Interviews üblich, damit die Befragten sich frei äussern können und die entsprechenden Gespräche möglichst informativ ausfallen.

Zwei dieser vier Gruppengespräche haben wir mit Vertreterinnen und Vertretern der Schulsekretariate geführt, um einen vertieften Einblick in die organisatorischen und betrieblichen Belange der Schulgemeinden zu erhalten. Zwei weitere Gruppengespräche fanden mit Mitgliedern der Bezirksschulpflegen statt, damit wir deren Rolle besser kennen lernen konnten. Die Bezirksschulpflegen haben aufgrund ihrer besonderen Stellung einen Überblick über die Schulgemeinden und Schulen in ihrem Bezirk, was entsprechende Vergleiche zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen erleichtert.

## 4.5 Quantitative Erhebung

Die quantitative Datenerhebung wurde mittels verschiedener Fragebogen durchgeführt, die auf die jeweilige Akteurgruppe zugeschnitten waren. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen, wurde ein grosser Teil der Fragebogen identisch formuliert und lediglich geringfügige redaktionelle Anpassungen angebracht. Die anderen Teile wurden spezifisch auf die Funktionen der Akteurgruppen ausgerichtet. Ein Beispiel eines solchen Fragebogens befindet sich im Anhang. In der schriftliche Befragung wurden folgende Akteurgruppen berücksichtigt:

- Lehrpersonen mit TaV (mit mindestens 40 Stellenprozenten)
- Lehrpersonen ohne TaV (mit mindestens 40 Stellenprozenten)
- Schulleitungen mit TaV
- Hausvorstände ohne TaV
- Schulpflegen mit TaV
- Schulpflegen ohne TaV

In die Befragung wurden alle 86 TaV-Schulen der ersten drei Projektgenerationen einbezogen, womit alle Schulen mit Projekteinstieg in den Schuljahren 1997/98, 1998/99 und 1999/2000 vollständig erhoben wurden. Die später ins Projekt aufgenommenen Schulen haben wir generell nicht in die Evaluation einbezogen, da diese erst seit relativ kurzer Zeit mit den Projektarbeiten begonnen haben. Um die spezifischen Auswirkungen von TaV besser abgrenzen zu können, wurde eine Kontrollgruppe von 88 Nicht-TaV-Schulen bestimmt. Diese 88 Nicht-TaV-Schulen haben wir als repräsentative Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit sämtlicher Nicht-TaV-Schulen des Kantons Zürich gezogen.

Die Fragebogen für die Lehrpersonen, Schulleitenden und Hausvorstände wurden in die Schulhäuser geschickt mit der Bitte, die Feinverteilung innerhalb der jeweiligen Schule selber vorzunehmen. Die Fragebogen für die Schulpflegenden wurden an die Schulgemeinden gesandt. Erhoben wurden dabei gemäss Fragestellung die schulischen Rahmenbedingungen sowie die Verteilung der verschiedenen Zuständigkeiten in den Schulen und Schulgemeinden.

Nebst Anderem wurden den Befragten 72 Aufgaben, die in Schulen anfallen, zur Einschätzung vorgelegt. Diese Aufgaben sollten von den Befragten dreimal eingeschätzt werden:

1. Wie gross war Ihre Zuständigkeit vor TaV (bzw. vor 1998)?
2. Wie gross ist Ihre Zuständigkeit heute?
3. Wie gross sollte Ihre Zuständigkeit optimalerweise sein?

Auf einer fünfstufigen Antwortskala konnte das Ausmass der Zuständigkeit eingeschätzt werden. Die fünf Ausprägungen der Antwortskala lauteten wie folgt:

- 0 = nicht zuständig
- 1 = am Rande zuständig
- 2 = teilweise zuständig
- 3 = hauptsächlich zuständig
- 4 = allein zuständig

#### **4.6 Dokumentenanalyse**

Das Verfahren der Dokumentenanalyse wurde im Verlauf der Evaluation in verschiedenen Zusammenhängen eingesetzt. Eine besonders wichtige Rolle spielte es bei der Analyse der Zuständigkeitsverschiebungen zwischen dem Kanton, den lokalen Schulbehörden und den Schulen (Bereich A, vgl. Kapitel 4). Weil aufgrund der voranschreitenden Schulreformen schriftliche Materialien rasch veralten, haben wir die verwendeten Dokumente von einem Vertreter des TaV-Projektteams auf ihre Aktualität überprüfen lassen.

Im Weiteren haben wir bei den Leitfadeninterviews von den Befragten verschiedene Unterlagen erhalten (Organisationsstatute, Funktionendiagramme, Organigramme u.ä.), die bei der Auswertung der Interviewtonbänder im Sinne einer Verifikation und Ergänzung einbezogen wurden.

Zusammen mit der Fragebogenerhebung wurden die Schulpflegenden um die Zusendung der Schulrechnungen und Spesenreglemente gebeten. Die Spesenreglemente wurden ergänzend zu entsprechenden Angaben aus den Fragebogen ausgewertet. Die Schulrechnungen erwiesen sich für die Fragestellung als wenig ergiebig.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Kapitel 6.9.

#### 4.7 Überblick über die Akteurgruppen und Erhebungsmethoden

Ein Überblick über die eingesetzten Erhebungsmethoden zeigt sowohl die Vielfalt der Erhebungsmethoden als auch die zahlreichen Akteurgruppen, die in diese TaV-Evaluation einbezogen wurden (vgl. Tabelle 1): Mit einem Fragebogen wurden Lehrpersonen, Schulleitungen/Hausvorstände sowie Schulpflegen mit bzw. ohne TaV befragt. Diese quantitativen Daten wurden durch qualitative Daten aus den Leitfadeninterviews ergänzt. In Einzelgesprächen wurden die oben genannten Akteurgruppen mit Hilfe von Interviewleitfäden befragt. Ebenfalls einbezogen wurden dabei einzelne Schulsekretariate und Gemeinderäte. Um die Datenbasis zu erweitern und abzurunden wurden in kleinen Gruppen Leitfadeninterviews mit Bezirksschulpflegen und Schulsekretariaten durchgeführt. Als weitere Grundlage dienten verschiedene Dokumente und Reglemente. Neben kantonalen Broschüren, Gesetzen und Reglementen wurden auch Budgets und Organisationsstatute der Einzelschulen einbezogen. Diese Dokumente beziehen sich in unterschiedlicher Intensität auf alle Akteurgruppen.

Tabelle 1: Übersicht über die befragten Akteurgruppen und die Erhebungsmethoden

	Fragebogenerhebung	Leitfadeninterviews (Einzelgespräche)	Gruppengespräche	Dokumentenanalyse
Lehrpersonen mit TaV	X	X		X
Lehrpersonen ohne TaV	X	X		X
Schulleitungen mit TaV	X	X		X
Hausvorstände ohne TaV	X	X		X
Schulpflegen mit TaV	X	X		X
Schulpflegen ohne TaV	X	X		X
Schulsekretariate		X	X	X
Bezirksschulpflegen			X	X
Gemeinderäte		X		X

## 5. Stichprobe und Rücklauf

### 5.1 Qualitative Befragung

Insgesamt sind 31 Interviews mit Lehrpersonen, Schulleitenden, Hausvorständen, Mitarbeitenden von Schulsekretariaten, Mitgliedern von Schulpflegen sowie Gemeinderäten geführt worden. Tabelle 2 zeigt eine entsprechende Übersicht.

Tabelle 2: Interviews in Schulgemeinden und Schulen

Nr.	Schulgemeinde				Schule			Anzahl Interviews
	Schulgemeindetyp	Finanzkraft-index <sup>31</sup>	Sozial-index <sup>32</sup>	Schülerzahl inkl. Kindergarten	TaV / Nicht-TaV	Schulstufe	Schülerzahl	
1	Primarschulgemeinde	122	111	1340	TaV	Primarstufe	340	4
2	Vereinigte Schulgemeinde	121	113	1820	TaV	Primarstufe	460	4
3	Oberstufenschulgemeinde	106	108	120	TaV	Oberstufe	120	4
4	Oberstufenschulgemeinde	107	112	380	TaV	Oberstufe	150	3
5	Vereinigte Schulgemeinde	121	118	3650	TaV	Oberstufe	240	4
6	Oberstufenschulgemeinde	108	108	220	Nicht-TaV	Oberstufe	220	3
7	Primarschulgemeinde	112	104	200	Nicht-TaV	Primarstufe	150	3
8	Primarschulgemeinde	108	104	290	Nicht-TaV	Primarstufe	230	2
9	Vereinigte Schulgemeinde	110	119	2390	Nicht-TaV	Primarstufe	400	3
10	Vereinigte Schulgemeinde	136	114	1'700	Nicht-TaV	-	-	1 <sup>33</sup>

<sup>31</sup> Der Finanzkraftindex berechnet sich aus dem Steuerfuss und der Steuerkraft einer Gemeinde. Ein hoher Index entspricht einer hohen Finanzkraft.

<sup>32</sup> Der Sozialindex berechnet sich aus den Faktoren „Ausländerquote“, Arbeitslosenrate“, Sesshaftigkeitsquote“ sowie „Quote an Wohnungen in Einfamilienhäusern“ in einer Gemeinde. Ein hoher Index entspricht einer hohen sozialen Belastung.

<sup>33</sup> Ein Interview auf Ebene Schulgemeinde.

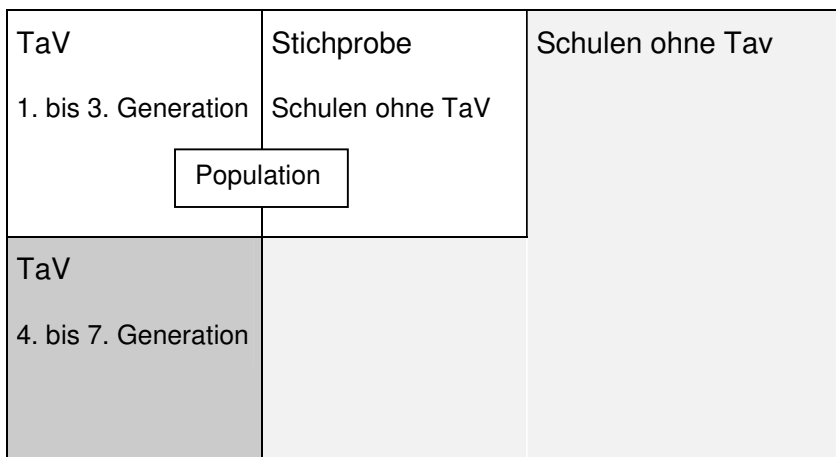
Total Interviews	31
------------------	----

## 5.2 Quantitative Befragung

In der quantitativen Befragung wurde die 1. bis 3. Generation von TaV-Schulen vollständig befragt. Diese Schulen hatten zum Zeitpunkt der Evaluation die dreijährige Einführungsphase von TaV grundsätzlich abgeschlossen; lediglich die dritte Generation befand sich noch in ihrem letzten Einführungsjahr. Von den Projektvorgaben her unterscheiden sich diese ersten drei Generationen nicht von den nachfolgenden TaV-Schulen.<sup>34</sup> Als Vergleichsgruppe wurde eine Stichprobe aus den Zürcher Volksschulen ohne TaV gezogen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Population der schriftlichen Befragung

Volksschule des Kantons Zürich



Im Herbst 2001 wurden 1'139 Zürcher TaV-Lehrpersonen sowie 834 Lehrpersonen, die an Schulen ohne TaV unterrichten, mit einem Fragebogen angeschrieben.

<sup>34</sup> Bildungsdirektion des Kantons ZH (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4.-6. Serie TaV, S.17. Dieser Entwicklungsrahmen für die TaV-Schulen der 4. bis 6. Generation TaV enthält im Wesentlichen die Bestimmungen des ersten Entwicklungsrahmens für die drei ersten Serien der TaV-Schulen, jedoch in aktualisierter, gekürzter und verdeutlichter Form (S. 3).



Von den TaV-Lehrpersonen haben 40.3% geantwortet, während bei den Lehrpersonen ohne TaV nur ein knapper Viertel an der Befragung teilnahm (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Rücklauf nach Akteurgruppen

		versandte Fragebogen	Rücklauf	Rücklauf in %
Lehrpersonen	mit TaV	1'139	459	40.3
Lehrpersonen	ohne TaV	834	206	24.7
Schulleitende	mit TaV	115	89	77.4
Hausvorstände	ohne TaV	88	83	94.3
Schulpflegende	ohne TaV	1'192	394	33.1
Total		3'368	1'231	-

Ebenso wurde 115 TaV-Schulleitenden und 88 Hausvorständen ohne TaV ein Fragebogen zugesandt. Bei den TaV-Schulleitungen betrug der Rücklauf 77.4% und bei den Hausvorständen 94.3%. Die Befragung der 1'192 Schulpflegenden gestaltete sich schwieriger, weil in einigen Schulgemeinden neben TaV-Schulen auch andere Schulen ohne TaV existieren. Die Mitglieder der Schulpflegen wurden deshalb gebeten, im Fragebogen zu vermerken, ob sie ihre Antworten auf eine TaV-Schule oder auf eine Schule ohne TaV beziehen. Die 394 Schulpflegefragebogen im Rücklauf von 33.1% verteilen sich auf 153 Schulpflegende mit TaV und auf 207 ohne TaV; die verbleibenden 34 Schulpflegenden haben diesbezüglich keine Angaben gemacht.

In Tabelle 4 werden die beiden Grundgesamtheiten (Lehrperson mit bzw. ohne TaV) nach dem Strukturmerkmal Schulstufe aufgeschlüsselt und in Beziehung zum Rücklauf gesetzt:

Tabelle 4: Schulstufenstruktur der Grundgesamtheit im Vergleich zu den eingegangenen Lehrpersonen-Fragebogen <sup>35</sup>

Grundgesamtheiten gemäss Bildungsstatistik				Rücklauf der Fragebogen			
A) TaV-Schulen der 1.-3. Generation: Lehrpersonen (LP) mit mind. 40 Stellenprozenten				A) TaV-Schulen der 1.-3. Generation: Lehrpersonen (LP) mit mind. 40 Stellenprozenten			%-Differenz zur Grundgesamtheit A)
	Anzahl LP	Anteil			Anzahl LP	Anteil	
Kindergarten	144	12.6%		Kindergarten	47	10.7%	-2.0%
Primarstufe	530	46.5%		Primarstufe	221	50.1%	3.6%
Oberstufe	465	40.8%		Oberstufe	173	39.2%	-1.6%
Total	1'139	100.0%		Total	441	100.0%	
B) Nicht-TaV-Schulen: Lehrpersonen (LP) mit mind. 40 Stellenprozenten				B) Nicht-TaV-Schulen: Lehrpersonen (LP) mit mind. 40 Stellenprozenten			%-Differenz zur Grundgesamtheit B)
	Anzahl LP	Anteil	Differenz zu TaV		Anzahl LP	Anteil	
Kindergarten	1'392	17.5%	4.8%	Kindergarten	21	10.6%	-6.9%
Primarstufe	4'486	56.3%	9.7%	Primarstufe	140	70.4%	14.1%
Oberstufe	2'094	26.3%	-14.6%	Oberstufe	38	19.1%	-7.2%
Total	7'972	100%	0.0%	Total	199	100%	0.0%

<sup>35</sup> Die Tabelle 3 bzw. Tabelle 4 weisen nicht die identischen Totale bezüglich Lehrpersonen auf. Die Differenz von 25 (TaV-Lehrpersonen) bzw. 7 (Nicht-TaV-Lehrpersonen) rührt daher, dass diese Antwortenden zwar den Fragebogen ausgefüllt retournierten, jedoch die Angabe zu ihrer Schulstufe offen liessen.

Tabelle 4 zeigt, dass der Rücklauf bei den Lehrpersonen mit TaV die Struktur der Schulstufen in der entsprechenden Grundgesamtheit noch sehr gut wiedergibt. Bei den Lehrpersonen ohne TaV sind die entsprechenden prozentualen Differenzen zwar etwas grösser, von einer problematischen Verzerrung kann aber bezüglich Schulstufenstruktur nicht die Rede sein.

## Lehrpersonen

Die antwortenden TaV-Lehrpersonen verteilen sich ziemlich gleichmässig auf die drei involvierten TaV-Generationen (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Verteilung der TaV-Lehrpersonen auf die verschiedenen TaV-Jahrgänge

TaV-Generation	Anzahl TaV-Lehrpersonen	in %
1997	140	30.6
1998	159	34.7
1999	159	34.7
Total	458	100.0

Diese 458 Fragebogen stammen von Lehrpersonen aus 43 verschiedenen TaV-Schulgemeinden. Der Rücklauf aus den einzelnen Schulgemeinden ist dabei sehr unterschiedlich. Während aus einer Gemeinde nur ein einziger Fragebogen eintraf, sandten die Lehrpersonen einer grossen Schulgemeinde insgesamt 49 Fragebogen zurück. Im Mittel sind 10.7 Lehrpersonen-Fragebogen pro TaV-Schulgemeinde im Rücklauf vertreten.

Pro TaV-Schule wurden im Mittel 4.2 Lehrpersonen-Fragebogen zurückgesandt, in Schulen ohne TaV betrug der Rücklauf bei den Lehrpersonen dagegen nur 2.9 Fragebogen. Die Spannweite reicht von 1 bis 19 Fragebogen pro TaV-Schulhaus und von 1 bis 11 Fragebogen pro Schulhaus ohne TaV. Unter den Schulen, welche nur einen einzigen Fragebogen einsandten, sind relativ viele Kindergärten vertreten. 60.6% oder 274 der befragten TaV-Lehrpersonen sind weiblich, 39.4% oder 178 männlich. Bei den Lehrpersonen ohne TaV sind 67.2% oder 133 weiblich, 32.8% oder 65 männlich.

Das mittlere Lebensalter der TaV-Lehrpersonen beträgt 42.7 Jahre (Standardabweichung = 10.6). Lehrpersonen ohne TaV weisen einen Vergleichswert von 43.0 Jahren auf (Standardabweichung = 11.63). Die Altersverteilung der Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV ist damit vergleichbar, sie wird in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Altersverteilung der Lehrpersonen

Altersgruppe	Anzahl TaV-Lehrpersonen	in %	Anzahl Lehrpersonen ohne TaV	in %
über 60 Jahre	8	1.8	6	3.2
56 - 60 Jahre	47	10.7	19	10.0
51 - 55 Jahre	64	14.5	30	15.8
46 - 50 Jahre	88	20.0	30	15.8
41 - 45 Jahre	54	12.2	25	13.2
36 - 40 Jahre	54	12.2	23	12.1
31 - 35 Jahre	41	9.3	20	10.5
26 - 30 Jahre	64	14.5	22	11.6
unter 26 Jahre	21	4.8	15	7.9
Total	441	100.0	190	100.0

Im Mittel steht eine TaV-Lehrperson seit 17 Jahren im Schuldienst (Standardabweichung = 10.5), die Spannweite reicht von 1 bis 42 Jahren. Allfällige Unterbrüche der Lehrtätigkeit abgerechnet, hat eine TaV-Lehrperson im Mittel 11.4 Jahre im aktuellen Schulhaus verbracht (Standardabweichung = 9.6). Lehrpersonen an Schulen ohne TaV stehen seit durchschnittlich 16 Jahren im Schuldienst (Standardabweichung = 10.1), davon haben sie 9.6 Jahre im momentanen Schulhaus unterrichtet (Standardabweichung = 8.7).

Es wurden nur Lehrpersonen befragt, die einen Anstellungsgrad von mindestens 40% aufweisen. Wie Tabelle 7 zeigt, arbeiten die meisten Lehrpersonen – egal ob mit oder ohne TaV – in einem (fast) vollen Pensum. In Schulen ohne TaV unterrichten prozentual etwas mehr Lehrpersonen in einem reduzierten Pensum von 40-60%: Sind es in TaV-Schulen 13.5%, so weisen Schulen ohne TaV 18.3% Lehrpersonen mit diesem Anstellungsgrad auf:

Tabelle 7: Anstellungsgrad der Lehrpersonen

Anstellungsgrad	Anzahl TaV-		Anzahl Lehrpersonen	
	Lehrpersonen	in %	ohne TaV	in %
40-60%	61	13.5	36	18.3
61-80%	67	14.8	21	10.7
81-100%	324	71.7	140	71.1
Total	452	100.0	197	100.0

Mehr als vier Fünftel aller befragten Lehrpersonen bezeichnen sich als Klassenlehrpersonen (vgl. Tabelle 8). Etwa ein Zehntel der Lehrpersonen sind Fachlehrpersonen, die verbleibenden Lehrpersonen unterrichten Logopädie, Dyskalkulie, Psychomotorik u.ä. (Therapie).

Tabelle 8: Kategorien der TaV-Lehrpersonen

Kategorie	Anzahl TaV-		Anzahl Lehrpersonen	
	Lehrpersonen	in %	ohne TaV	in %
Klassenlehrpersonen	369	83.1	163	83.3
Fachlehrpersonen	59	13.3	21	10.8
Therapie	16	3.6	11	5.8
Total	444	100.0	195	100.0

Der Kindergarten ist mit gut 10% im Rücklauf vertreten – sowohl bei Schulen mit als auch bei Schulen ohne TaV (vgl. Tabelle 9). In der Akteurgruppe der TaV-Lehrpersonen sind Lehrpersonen der Sekundarstufe mit einem Anteil von 39.2% vergleichsweise stark vertreten; bei den Lehrpersonen ohne TaV weist diese Teilpopulation nur einen Anteil von 19.1% auf. Damit sind bei den Schulen ohne TaV die Primarlehrpersonen (70%) verhältnismässig stark repräsentiert (TaV-Schulen: 50% Anteil Primarlehrpersonen).

Tabelle 9: Stufen der TaV-Lehrpersonen

Stufe	Anzahl TaV-Lehrpersonen	in %	Anzahl Lehrpersonen ohne TaV	in %
Kindergarten	47	10.7	21	10.6
1.-3. Primar	111	25.2	80	40.2
4.-6. Primar	110	24.9	60	30.2
Sekundarstufe I	173	39.2	38	19.1
Total	441	100.0	199	100.0

Ausserdem wurden die Lehrpersonen gefragt, ob sie im Schulkonvent stimmberechtigt seien. Knapp 99% aller Lehrpersonen mit mindestens 40 Stellenprozenten bezeichneten sich als voll stimmberechtigt.

### Schulleitende und Hausvorstände

Die TaV-Schulleitenden verteilen sich wie folgt auf die drei evaluierten TaV-Jahrgänge (vgl. Tabelle 10):

Tabelle 10: TaV-Schulleitende nach TaV-Jahrgang

TaV-Jahrgang	Anzahl TaV-Schulleitungen	in %
1997	24	27.0
1998	30	33.7
1999	35	39.3
Total	89	100.0

Von jeder im Rücklauf vertretenen TaV-Schulgemeinde haben zwischen 1 und 7 Schulleitende an der Befragung teilgenommen. Im Mittel haben 2.2 Schulleitende pro TaV-Schulgemeinde mitgemacht. Aus 77 TaV-Schulen hat eine einzelne Person aus der Schulleitung geantwortet, aus weiteren 12 TaV-Schulen haben sich zwei

Schulleitungsverantwortliche gemeldet. Bei den Schulen ohne TaV sind es 28 Schulen, aus denen zwei Hausvorstände geantwortet haben (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Anzahl Schulleitungs- bzw. Hausvorstände Fragebogen pro Schulhaus

Antwortende Personen der Schulleitung	TaV-Schulen	Schulen ohne TaV
1 Person	77	55
2 Personen	12	28
Total	89	83

Eine mittlere Schulleitung besteht aus zwei Personen (Standardabweichung = 0.84). Schulleitungen, die nur aus einer einzigen Person bestehen, sind relativ selten anzutreffen (19.3%). Bis zu fünf Personen können sich das Amt der Schulleitung teilen (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Grösse der Schulleitungen – gemessen anhand der Anzahl Personen in der Schulleitung

Personen in der Schulleitung	Häufigkeit	in %
1	17	19.3
2	57	64.8
3	9	10.2
4	2	2.3
5	3	3.4
Total	88	100.0

In den TaV-Schulen sind zwei Drittel der Schulleitenden männlich, in Schulen ohne TaV hingegen sind nur knapp die Hälfte der Hausvorstandsposten von Männern besetzt (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Geschlechterverteilung der Schulleitungen und Hausvorstände

Geschlecht	TaV-Schulen: Anzahl		Schulen ohne TaV:	
	Schulleitungspersonen	in %	Anzahl Hausvorstände	in %
Weiblich	30	34.1	42	51.2
Männlich	58	65.9	40	48.8
Total	88	100.0	82	100.0

Die Schulleitenden sind im Mittel 44.8 Jahre alt (Standardabweichung = 7.0), die Hausvorstände sind mit 47.2 Jahren etwas älter (Standardabweichung = 8.0). Der Vergleich des Lebensalters von Schulleitungen und Hausvorständen in Tabelle 14 zeigt, dass deutlich mehr Schulleitende im Alter von 36-40 Jahren sind als Hausvorstände. Im Gegensatz dazu sind mehr Hausvorstände zwischen 56 und 60 Jahre alt.

Tabelle 14: Lebensalter der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände

Lebensalter	TaV-Schulleitende	in %	Hausvorstände	in %
über 60 Jahre	0	0.0	2	2.5
56 - 60 Jahre	4	4.5	13	16.3
51 - 55 Jahre	15	17.0	10	12.5
46 - 50 Jahre	26	29.5	28	35.0
41 - 45 Jahre	21	23.9	16	20.0
36 - 40 Jahre	12	13.6	1	1.3
31 - 35 Jahre	7	8.0	7	8.8
unter 31 Jahre	3	3.4	3	3.8
Total	88	100.0	80	100.0

Der Vergleich des Anstellungsgrades von Schulleitungen und Hausvorständen in Tabelle 15 verweist darauf, dass die Hausvorstände häufiger in einem reduzierten Pensum von 40-60% arbeiten als die TaV-Schulleitungen. Bei den Hausvorständen sind dies 13.8%, bei den Schulleitungen 2.3%.

Tabelle 15: Anstellungsgrad der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände

Anstellungsgrad	TaV-Schulleitende	in %	Hausvorstände	in %
40-60%	2	2.3	11	13.8
61-80%	8	9.1	4	5.0
81-100%	78	88.6	65	81.3
Total	88	100.0	80	100.0

Die Schulleitungen und Hausvorstände sind neben ihrer Leitungsaufgabe als Lehrperson tätig. Sie wurden gefragt, in welche Lehrpersonenkatgorie sie sich einordnen.



Beim Vergleich zwischen TaV-Schulleitungen und Hausvorständen in Tabelle 16 fällt auf, dass 90.2% der Hausvorstände auch als Klassenlehrperson amtieren, wogegen bei den TaV-Schulleitungen nur 77.3% als Klassenlehrperson tätig sind. TaV-Schulleitungen agieren neben ihrer Schulleitungstätigkeit häufiger als Fachlehrpersonen.

Tabelle 16: Tätigkeit neben der Schulleitung

Kategorie	TaV-Schulleitende	in %	Anzahl Hausvorstände	in %
Klassenlehrperson	68	77.3	74	90.2
Fachlehrperson	17	19.3	6	7.3
Therapie	3	3.4	2	2.4
Total	88	100.0	82	100.0

Den grössten Anteil an TaV-Schulleitungen stellt die Sekundarstufe I (39.3%). In der Primarschule sind die Lehrpersonen der 4.-6. Klassen häufiger in der Schulleitung als die verbleibenden Lehrpersonen (vgl. Tabelle 17). Unter den Hausvorständen findet sich keine einzige Kindergärtnerin, während unter den TaV-Schulleitungen immerhin 4 Kindergärtnerinnen auszumachen sind (4.5%). Bei den Hausvorständen unterrichtet ein grosser Anteil von 52.4% die 4. bis 6. Primarklasse.

Tabelle 17: Schulstufen, auf denen die TaV-Schulleitenden und Hausvorstände unterrichten

Stufe	TaV-Schulleitende	in %	Hausvorstände	in %
Alle Stufen	1	1.1	0	0.0
Kindergarten	4	4.5	0	0.0
Primarschule (1.-6. Klasse)	12	13.5	3	3.7
Primarschule (1.-3. Klasse)	11	12.4	24	29.3
Primarschule (4.-6. Klasse)	26	29.2	43	52.4
Sekundarstufe I	35	39.3	12	14.6
Total	89	100.0	82	100.0

Im Mittel sind die befragten TaV-Schulleitungen 3.2 Jahre im Amt, die Hausvorstände agieren durchschnittlich bereits seit 7.7 Jahren. Die Tatsache, dass zwei TaV-Schulleitungen angeben, sie seien z.B. schon seit 10 bis 14 Jahren im Amt, legt nahe, dass Schulleitungen, welche zuvor als Hausvorstände amtierten, keinen Unterschied zwischen diesen beiden Aufgaben machen (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Amtsjahre als Schulleitung bzw. Hausvorstand

Amtsjahre als SchulleiterIn / HV	TaV-Schulleitungen	in %	Hausvorstände	in %
1 Jahr	18	20.7	18	22.2
2 Jahre	20	23.0	13	16.0
3 Jahre	23	26.4	3	3.7
4 Jahre	12	13.8	9	11.1
5 Jahre	3	3.4	6	7.4
6 Jahre	4	4.6	2	2.5
7 Jahre	1	1.1	7	8.6
8 Jahre	3	3.4	4	4.9
9 Jahre	1	1.1	4	4.9
10-14 Jahre	2	2.2	1	1.2
15-19 Jahre	0	0.0	3	3.7
20-24 Jahre	0	0.0	2	2.5
25-29 Jahre	0	0.0	3	3.7
30-34 Jahre	0	0.0	6	7.4
Total	87	100.0	81	100.0

Werden die Schulleitungen und Hausvorstände nach ihrer früheren Tätigkeit gefragt, so ergibt sich gemäss Tabelle 19, dass 35.2% der TaV-Schulleitungen zuvor das Amt des Hausvorstands innehatten. Nur 3.4% der Schulleitungen waren zuvor an einer anderen Schule Schulleiter oder Hausvorstand.

Tabelle 19: Frühere Tätigkeiten der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände (Mehrfachantworten möglich)

Vorherige Tätigkeit	TaV-Schulleiter	in %	Hausvorstände	in %
LehrerIn im gleichen Schulhaus	74	84.1	71	86.6
Hausvorstand im gleichen SH	31	35.2	-	-
andere Tätigkeit	6	6.8	2	2.4
LehrerIn in anderem Schulhaus	4	4.5	7	8.5
SL/HV an einer anderen Schule	3	3.4	0	0.0
Grundausb. zur Lehrperson	2	2.3	5	6.1

Eine Schulleitung steht einem Lehrteam vor, das im Mittel 25 Lehrpersonen umfasst. Die hohe Standardabweichung von 14.1 weist darauf hin, dass in einzelnen Teams grosse Abweichungen von diesem Mittelwert anzutreffen sind. Die Spannweite reicht von 4 bis 70 Lehrpersonen, die von einer TaV-Schulleitung geführt werden. Ein Hausvorstand dagegen koordiniert im Mittel 16 Lehrpersonen (Standardabweichung = 11.3). Hier reicht die Spannweite von 2 bis 50 Lehrpersonen (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Grösse der Schulteams – gemessen anhand der Anzahl Lehrpersonen

Anzahl Lehrpersonen im Team	Anzahl TaV-Schulleiter	in %	Anzahl Hausvorstände	in %
1 - 4	1	1.1	4	4.9
5 - 9	8	9.1	20	24.4
10 - 14	15	17.0	19	23.2
15 - 19	15	17.0	17	20.7
20 - 24	9	10.2	6	7.3
25 - 29	10	11.4	7	8.5
30 - 34	4	4.5	2	2.4
35 - 39	11	12.5	1	1.2
40 - 44	8	9.1	2	2.4
mehr als 45	7	8.0	4	4.9
Total	88	100.0	82	100.0

Ein Schulhaus umfasst im Mittel 225 Schülerinnen und Schüler (Standardabweichung = 109.3). Das kleinste Schulhaus wird von weniger als fünfzig, das grösste von über 500 Schülerinnen und Schülern besucht. Schulhäuser ohne TaV werden im Mittel von 181 Schülerinnen und Schülern besucht (Standardabweichung = 103.6) und sind damit etwas kleiner (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Anzahl Schülerinnen und Schüler pro Schule – Schulen mit bzw. ohne TaV im Vergleich

Anzahl SchülerInnen	TaV-Schulen	in %	Schulen ohne TaV	in %
weniger als 50	2	2.3	1	1.2
50-99	9	10.3	14	17.1
100-149	15	17.2	28	34.1
150-199	10	11.5	8	9.8
200-249	15	17.2	12	14.6
250-299	7	8.0	6	7.3
300-349	16	18.4	3	3.7
350-399	8	9.2	5	6.1
mehr als 400	5	5.7	5	6.1
Total	87	100.0	82	100.0

## Schulpflegen

Die Schulpflegerinnen und -pfleger geben an, dass ihre Schulgemeinde im Mittel 7.9 Schuleinheiten umfassen würde. Am häufigsten geben sie an, dass ihre Schulgemeinde lediglich über eine einzige Schule verfüge (22.5%). 18% der Schulpflegerinnen stammen aus Schulgemeinden, die mehr als 10 Schulen umfassen (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 22: Anzahl Schulen pro Schulgemeinde

Anzahl Schulen pro Schulgemeinde	Anzahl Nennungen	in %
1 Schule	78	22.5
2 Schulen	33	9.5
3 Schulen	33	9.5
4 Schulen	41	11.8
5 Schulen	37	10.7
6 Schulen	29	8.4
7 Schulen	15	4.3
8 Schulen	13	3.7
9 Schulen	5	1.4
10-14 Schulen	14	4.0
15-19 Schulen	27	7.8
20-24 Schulen	13	3.7
25-29 Schulen	0	0.0
30-34 Schulen	2	0.6
mehr als 35 Schulen	7	2.0
Total	347	100.0

Bei diesen Schulen handelt es sich natürlich nicht ausschliesslich um TaV-Schulen. Knapp 30% der antwortenden Schulpflegenden verfügen über keine einzige TaV-Schule in ihrer Schulgemeinde. Ein Drittel der Schulpflegenden nimmt ihre Aufgabe in einer Schulgemeinde wahr, die eine einzige TaV-Schule besitzt.

Die verbleibenden Schulpflegenden haben bis zu 15 TaV-Schulen in ihrer Schulgemeinde (vgl. Tabelle 23). Durchschnittlich sind 43% der Schulen einer befragten Schulgemeinde TaV-Schulen.

Tabelle 23: Anzahl TaV-Schulen pro Schulgemeinde

Anzahl TaV-Schulen pro Schulgemeinde	Anzahl Nennungen	in %
0	96	29.6
1	109	33.6
2	36	11.1
3	13	4.0
4	33	10.2
5	17	5.2
6	9	2.8
7	0	0.0
8	7	2.2
9	1	0.3
10	2	0.6
15	1	0.3
Total	324	100.0

39% der Schulpflegerinnen und -pfleger beziehen sich in ihrem Fragebogen auf eine TaV-Schule, die verbleibenden auf eine Schule ohne TaV. Im Mittel arbeitet eine Schulpflegerin oder ein Schulpfleger seit fünfeinhalb Jahren in der Schulpflege mit. Frauen sind in den Schulpflegen leicht übervertreten. Unter jenen Schulpflegenden, die sich auf eine Schule ohne TaV beziehen, sind 57.5% Frauen zu finden, unter jenen, welche sich auf eine TaV-Schule beziehen deren 52.7% (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Geschlechterverteilung in den Schulpflegen

<i>Geschlecht</i>	<i>Schulpflegende mit TaV</i>	<i>in %</i>	<i>Schulpflegende ohne TaV</i>	<i>in %</i>
weiblich	79	52.7	119	57.5
männlich	71	47.3	88	42.5
Total	150	100.0	207	100.0

354 der 394 befragten Schulpflegerinnen und -pfleger haben die Frage beantwortet, ob sie Schulpflegepräsidentin bzw. -präsident seien oder als Mitglied der Schulpflege agieren. Die Auswertung zeigt: 14.1% der 354 Personen sind Schulpflegepräsidentin bzw. -präsident. Bei jener Gruppe, die ihre Antworten auf TaV-Schulen bezieht, haben 16.1% das Präsidium inne, bei der anderen Gruppe sind dies 12.7%.

16 Schulpflegende üben ihr Schulpflege-Amt beruflich aus; im Mittel beträgt ihr Arbeitspensum 45% (Standardabweichung = 35.6). Das Arbeitspensum jener Schulpflegenden, die sich auf TaV-Schulen bezogen haben, beträgt 54%, jenes der anderen 40%. Laien-Schulpflegende setzen im Mittel 36.7 Stunden pro Monat für ihre Schulpflege-Tätigkeit ein. Schulpflegende, die sich im Fragebogen auf TaV-Schulen beziehen, benötigen für diese Aufgabe 34.6 Stunden, die anderen 38.8 Stunden.

Im Mittel umfasst eine Schulpflege 16 Personen, wobei die Standardabweichung von 14.1 auf deutliche Grössenunterschiede bei den Schulpflegen hinweist (vgl. Tabelle 25). Meistens verfügen die Schulpflegen über eine ungerade Mitgliederzahl.

Tabelle 25: Anzahl Mitglieder der Schulpflege<sup>36</sup>

<i>Anzahl Schulpflegemitglieder</i>	<i>Anzahl Nennungen</i>	<i>in %</i>
weniger als 5 Personen	2	0.5
5 - 9 Personen	159	41.8
10 - 14 Personen	91	23.9
15 - 19 Personen	55	14.5
20 - 24 Personen	17	4.5
25 - 29 Personen	1	0.3
30 - 34 Personen	1	0.3
35 - 39 Personen	0	0.0
40 - 44 Personen	2	0.5
45 - 49 Personen	14	3.7
50 - 55 Personen	38	10.0
Total	380	100.0

<sup>36</sup> Diese Angaben lassen nicht auf die Schulpflegegrössen im Kanton Zürich schliessen, weil bei der Stichprobe die Anzahl Mitglieder nicht berücksichtigt worden ist.

Ein gutes Drittel der Schulpflegenden bezeichnet sich als parteilos (vgl. Tabelle 26). Den grössten Anteil an den parteigebundenen Schulpflegenden weist die FDP aus (20.6%). Ebenfalls verhältnismässig gross sind die Anteile der SVP (15.9%) und der SP (13.1%). Eher eine Nebenrolle spielen CVP (5.5%), EVP (3.7%), und die Grünen (2.3%).

Tabelle 26: Parteizugehörigkeit der befragten Schulpflegerinnen und -pfleger

<i>Parteizugehörigkeit</i>	<i>Anzahl Schulpflegende</i>	<i>in %</i>
Parteilos	136	35.5
FDP	79	20.6
SVP	61	15.9
SP	50	13.1
CVP	21	5.5
EVP	14	3.7
Grüne Partei	9	2.3
Andere Partei	13	3.4
Total	383	100.0



## 6. Vergleich zwischen Schulen mit bzw. ohne TaV

In die Darstellung der Ergebnisse fliessen sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Daten ein. Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Interviews werden für die Kommentierung und Präzisierung der quantitativen Ergebnisse verwendet. Als Einleitung zu jedem Kapitel stellen wir jeweils ein Zitat aus den Leitfadeninterviews und den Gruppengesprächen vor in der Absicht, die nachfolgenden statistischen Daten zu veranschaulichen. Die Auswahl der Zitate erfolgte gemäss dem Thema des jeweiligen Kapitels; zudem haben wir darauf geachtet, dass die Zitate zumindest eine gewisse Allgemeingültigkeit beanspruchen können in dem Sinne, dass ähnliche Aussagen auch in anderen Interviews und Gruppengesprächen gemacht wurden.

### 6.1 Veränderungen der Zuständigkeiten

„Die TaV-Schulen in unserem Bezirk sind viel aktiver geworden als die Nicht-TaV-Schulen. Es werden viele Gruppen- und Teamveranstaltungen durchgeführt, wobei die Lehrpersonen einen sehr grossen Einsatz geleistet haben.“  
(Bezirksschulpfleger)

In einem ersten Auswertungsschritt wurde ausgezählt, für wie viele der ausgewählten 72 Aufgaben<sup>37</sup> sich die Befragten heute mehr, gleich oder weniger zuständig bezeichnen als vor TaV bzw. vor 1998.

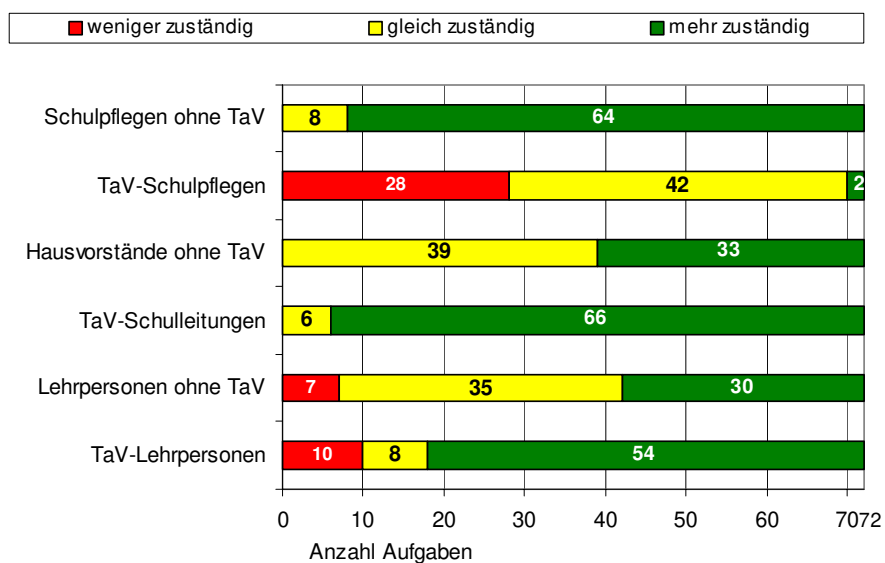
---

<sup>37</sup> Vgl. Fragebogen im Anhang.

Die nachstehende

Abbildung 3 zeigt eine Übersicht über die Veränderungen in diesen 72 Aufgaben pro Akteurgruppe. Mit roter Farbe wurden jene Aufgaben eingetragen, für die sich die Befragten heute als weniger zuständig betrachten als früher, grün die Anzahl Aufgaben mit grösserer und gelb mit unveränderter Zuständigkeit:

Abbildung 3: Verschiebungen der Zuständigkeiten insgesamt



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Beim Vergleich der Schulpflegen mit bzw. ohne TaV fällt sofort auf, dass sich Schulpflegen ohne TaV für keine einzige Aufgabe als weniger zuständig bezeichnen. Schulpflegen mit TaV hingegen sind für 28 Aufgaben weniger zuständig als vor der Einführung von TaV. Schulpflegen mit TaV haben also im Gegensatz zu ihren Kolleginnen und Kollegen ohne TaV einige Aufgaben abgegeben. Nur zwei Aufgaben sind bei den TaV-Schulpflegen im Zuge von TaV hinzugekommen, nämlich die Entlassung und Absetzung der Schulleitung sowie die Genehmigung des Schulleitbildes. Hingegen bezeichnen sich Schulpflegen ohne TaV bei 64 Aufgaben heute als stärker zuständig. Diese Schulpflegen von Schulen ohne TaV haben damit in letzter Zeit eine ansehnliche Menge neuer Aufgaben übernommen – ganz im Gegensatz zu den TaV-Schulpflegen.

Einheitlich geben Hausvorstände und TaV-Schulleitungen bei keiner einzigen der 72 Aufgaben an, sie seien heute weniger zuständig als noch vor 1998 bzw. vor TaV – offenbar sind hier unabhängig von TaV keine Aufgaben weggefallen. Sind die Hausvorstände heute bei 33 Aufgaben stärker zuständig als vor 1998, so bezeichnen sich die TaV-Schulleitungen bei genau doppelt so vielen Aufgaben heute als stärker zuständig. Damit haben TaV-Schulleitungen ein bedeutend weiteres Tätigkeitsfeld aufgebaut als die Hausvorstände, obwohl sich auch der Zuständigkeitsbereich der Hausvorstände in den letzten drei Jahren spürbar ausgeweitet hat.

Analog verhält es sich mit den TaV-Lehrpersonen. Sie haben bei 54 Aufgaben mehr Zuständigkeiten erhalten, während Lehrpersonen ohne TaV lediglich bei 30 Aufgaben eine grössere Zuständigkeit erlangt haben. Auf der anderen Seite weisen TaV-Lehrpersonen bei 10 Aufgaben heute eine geringere Zuständigkeit auf, bei den Lehrpersonen ohne TaV ist dies nur bei deren 7 der Fall.

Aufgrund dieser ersten groben Übersicht kann festgehalten werden, dass sich Schulen mit bzw. ohne TaV bezüglich ihrer Zuständigkeitsverteilung unterschiedlich entwickelt haben. Der Überblick zeigt, dass sich TaV-Schulen im grossen und ganzen im Sinne der TaV-Projektziele entwickelt haben: Die TaV-Schulpflegen haben einige Zuständigkeiten abgegeben, die TaV-Lehrpersonen und insbesondere die TaV-Schulleitungen haben viele Zuständigkeiten übernommen. In Schulen ohne TaV dagegen konzentrieren sich vergleichsweise mehr Zuständigkeiten primär bei den Schulpflegen, während die Zuständigkeiten der Hausvorstände und Lehrpersonen auch aber etwas weniger zugenommen haben.

---

## Fazit

In TaV-Schulen haben die Schulpflegen bei einigen Aufgaben Zuständigkeiten abgegeben; die Lehrpersonen und v.a. die Schulleitungen hingegen haben in diesen Schulen bei vielen Aufgaben neue Zuständigkeiten übernommen. Anders sieht es in Schulen ohne TaV aus: Schulpflegen ohne TaV haben bei einer Mehrzahl der untersuchten Aufgaben neue Zuständigkeiten hinzugewonnen. In deutlich geringerem Ausmass als bei den TaV-Schulen haben in den Schulen ohne TaV Lehrpersonen und Hausvorstände neue Aufgaben übernommen.

---

## 6.2 Differenzen in den verschobenen Zuständigkeiten

„Heute gibt das Amt als Hausvorstand wesentlich mehr zu tun als früher. Und viel von dem, was ich heute schon mache, sind auch eigentliche Leitungsaufgaben.“ (Hausvorsteherin)

Bei der ersten Auswertung ist noch nicht zwischen den 8 Aufgabenbereichen unterschieden worden, für welche die verschiedenen Akteurgruppen zuständig sind. Damit konnte bisher nur etwas über die Anzahl der verschobenen Zuständigkeiten ausgesagt werden.

Im Folgenden wird nun für jede einzelne der 72 vorgegebenen Aufgaben untersucht, ob sich die Zuständigkeit der Akteure mit bzw. ohne TaV in den letzten drei Jahren unterschiedlich verändert hat (vgl. Tabelle 27). So lässt sich zeigen, in welchen Bereichen Personen in TaV-Schulen in den letzten Jahren subjektiv eine andere Veränderung ihrer Zuständigkeiten erlebt haben als Personen in den verbleibenden Schulen.

Tabelle 27: Unterschiedliche Verschiebungen der Aufgaben in Schulen mit bzw. ohne TaV – gegliedert nach Aufgabenbereichen und Akteurgruppen

Aufgabenbereich	Anzahl Aufgaben	Anzahl Aufgaben, die sich in Schulen mit bzw. ohne TaV unterschiedlich verschoben haben		
		Lehrpersonen (n=665)	Schulleitungen / Hausvorstände (n=172)	Schulpflegende (n=360)
Unterricht	10	3	4	7
Finanzen	7	3	6	6
Rechtliches	5	4	5	5
Infrastruktur	8	3	8	7
Personelles	16	11	16	14
Schulentwicklung	10	9	10	5
Planung & Organisation	9	4	9	9
Information & Zusammenarb.	7	4	7	7
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>41</b>	<b>65</b>	<b>60</b>

Bei den *Lehrpersonen* haben sich von den untersuchten 72 Aufgaben insgesamt deren 41 in den letzten Jahren in unterschiedlichem Ausmass verschoben – je nach dem, ob es sich um TaV-Lehrpersonen oder Lehrpersonen an Schulen ohne TaV handelt. Ob eine Schule ins Projekt TaV eingestiegen ist oder nicht, erzeugt also in

der subjektiven Wahrnehmung, wie sich die Gewichtung der Aufgaben verschoben hat, bei den Lehrpersonen zahlreiche Unterschiede (vgl. Tabelle 27). Nur drei dieser unterschiedlichen Entwicklungen zwischen TaV-Lehrpersonen und Lehrpersonen ohne TaV lassen sich jedoch unter jenen zehn Aufgaben ausmachen, die sich auf den Unterricht beziehen. Dagegen finden sich unter den zehn Aufgaben aus dem Bereich "Schulentwicklung" deren neun, die sich unterschiedlich entwickelt haben. Aus Sicht der Lehrpersonen ändert TaV wenig an den Zuständigkeiten im Aufgabenbereich Unterricht; im Aufgabenbereich Schulentwicklung hingegen bewirkt TaV eine grössere Umverteilung der Zuständigkeiten. Ebenfalls deutliche Auswirkungen von TaV lassen sich in den Bereichen "Rechtliches" und "Personelles" feststellen.

Zwischen *TaV-Schulleitungen* und *Hausvorständen* ergeben sich in der Entwicklung der Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben insgesamt 65 Unterschiede. Damit entwickeln sich die Zuständigkeiten der TaV-Schulleitungen und der Hausvorstände in der überwiegenden Zahl der vorgegebenen Aufgaben messbar auseinander. Verhältnismässig wenige Unterschiede (nämlich nur deren vier) zwischen Schulleitungen und Hausvorständen lassen sich einzig im Bereich "Unterricht" identifizieren. In allen anderen Bereichen unterscheiden sich die Verschiebungen der Aufgaben zwischen Schulleitungen und Hausvorständen fast vollständig.

Ähnlich verhält es sich bei den Mitgliedern der *Schulpflegen*. Für sie haben sich 60 der 72 Aufgaben unterschiedlich entwickelt, je nach dem, ob sie für TaV-Schulen zuständig sind oder nicht. Es fällt aber auf, dass sich Schulpflegen mit bzw. ohne TaV bei den Aufgaben im Bereich "Schulentwicklung" am ähnlichsten entwickelt haben (nur fünf unterschiedlich entwickelte Aufgaben von insgesamt 10). Im Vergleich zu den Lehrpersonen und Schulleitungen divergieren ausserdem die Zuständigkeitsverschiebungen im Aufgabenbereich "Unterricht" zwischen Schulpflegenden mit bzw. ohne TaV vergleichsweise stark: 7 von insgesamt 10 Aufgaben haben sich hier in den letzten Jahren für die Schulpflegen unterschiedlich entwickelt.

---

**Fazit**

Die wenigsten Unterschiede in den Zuständigkeitsverschiebungen finden sich zwischen Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV. Aber selbst zwischen diesen beiden Gruppen von Lehrpersonen haben sich eine Mehrzahl der vorgelegten Aufgaben unterschiedlich entwickelt, v.a. im Bereich "Schulentwicklung". Zahlreiche verschieden stark veränderte Zuständigkeiten finden sich auch bei Schulpflegen mit bzw. ohne TaV. Allerdings fällt bei den Schulpflegen auf, dass sich gerade die Aufgaben im Bereich "Schulentwicklung" noch am ähnlichsten verändert haben. Die meisten Unterschiede zeigen sich zwischen TaV-Schulleitungen und Hausvorständen. Bei den allermeisten Aufgaben haben sich hier die Zuständigkeiten in unterschiedlichem Ausmass verschoben. Am wenigsten trifft dies auf den Bereich "Unterricht" zu.

---

### 6.3 Gewichtung der Zuständigkeiten

„Bei gewissen Aufgaben bin ich nicht immer sicher, ob die nicht die Eltern lösen müssten. Zum Beispiel die Hausaufgabenhilfe: wie viel Steuergelder darf ich da einsetzen, nur weil die Eltern das nicht machen wollen? (...) Hin und wieder muss man sich fragen, wo die Aufgaben der Volksschule aufhören.“ (Schulpflegemitglied einer Schule ohne TaV).

Die 72 vorgegebenen Aufgaben unterscheiden sich bezüglich Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeit. Dies erschwert eine Bündelung der Aufgaben zum Zweck einer übersichtlichen Auswertung. Um hier Abhilfe zu schaffen, haben die 12 Mitglieder der TaV-Evaluationsbegleitgruppe zusammen mit uns 4 Evaluatoren eine entsprechende Einschätzung der 72 Aufgaben vorgenommen. Bei allen 72 Aufgaben wurde auf einer zehnstufigen Skala eingetragen, wie viel Arbeitsaufwand mit dieser Aufgabe verbunden ist. Analog wurde um ein Urteil darüber gebeten, wie viel Einflussmöglichkeiten mit dieser Aufgabe verbunden sind. Diese beiden Dimensionen drängten sich auf, weil gewisse Aufgaben sehr arbeitsintensiv sind, obschon sie nur geringe Auswirkungen auf die Schule haben. Andere Aufgaben hingegen sind schnell erledigt, aber der damit verbundene Einfluss auf das Schulgeschehen ist gross.

Mit dem Expertenurteil konnten Gewichtungsfaktoren eingeführt werden, welche die erforderliche Bündelung der 72 Aufgaben zu 8 Aufgabenbereichen ermöglichten.<sup>38</sup> Diese Gewichtungsfaktoren wurden gebildet, indem pro Aufgabe je ein Experten-Mittelwert für den Arbeitsaufwand und für die Einflussmöglichkeiten gebildet wurde (die Mittelwerte mussten damit auf der zehnstufigen Skala zwischen 0 und 9 liegen). Anschliessend wurden diese Gewichtungsfaktoren für alle Antwortenden der Fragebogenerhebung und bei jeder Aufgabe eingerechnet – jeweils separat für den Arbeitsaufwand und die Einflussmöglichkeiten. Nun wurden die 72 gewichteten Aufgaben über Mittelwertberechnungen in 8 Aufgabenbereiche mit den beiden Dimensionen *Arbeitsaufwand* und *Einflussmöglichkeiten* zusammengeführt.

Der theoretische Minimalwert einer solchen Dimension beträgt 0, der Maximalwert 36. Dieser Maximalwert würde dann erreicht, wenn einerseits alle Experten die Aufgabe als sehr arbeitsintensiv bzw. sehr einflussreich eingeschätzt hätten und somit der Gewichtungsfaktor das Maximum 9 annehmen würde. Andererseits müssten

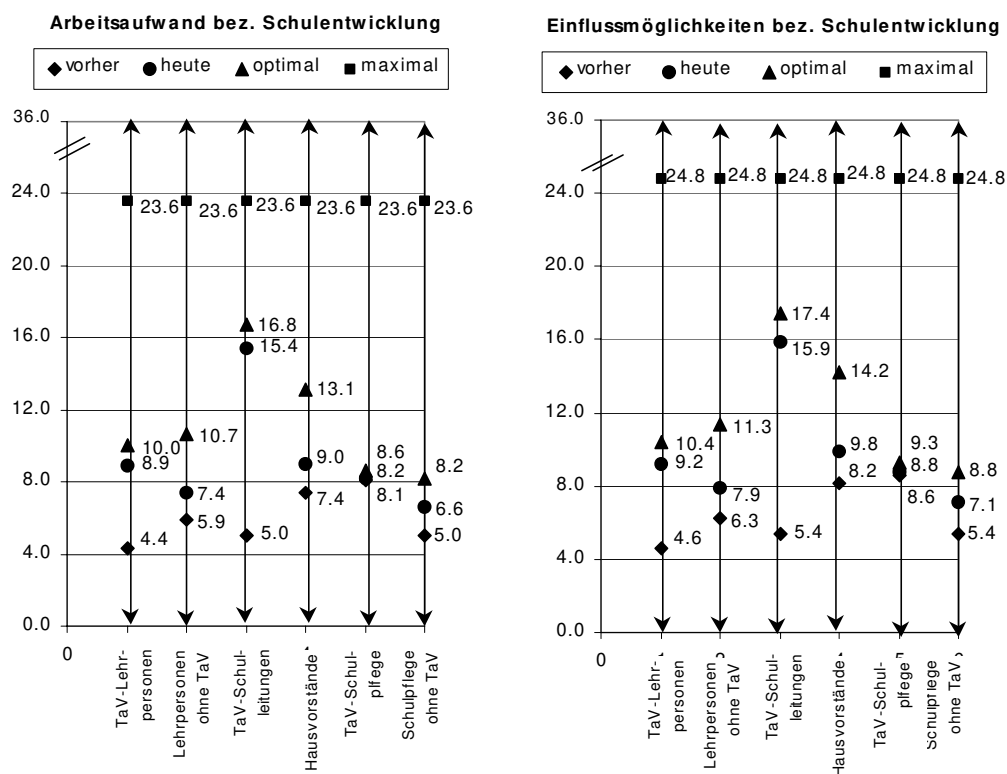
---

<sup>38</sup> Eine Liste mit den Mittelwerten und Streuungen der Expertenbefragung befindet sich im Anhang.

alle Befragten einer Akteurgruppe bei allen Aufgaben dieses Bereiches angeben, sie seien alleine zuständig (fünfstufige Skala von 0 bis 4). Der theoretische Maximal- und Minimalwert errechnet sich somit aus der Gewichtung (max. 9; min. 0) mal Zuständigkeit (max. 4; min 0). Der Maximalwert von 36 ist von den Befragten allerdings nur theoretisch erreichbar, weil die Experten in keinem einzigen Bereich eine maximale Gewichtung aller Aufgaben vornahmen. Die Einführung der Expertengewichtungen führt damit zu neuen, von den Befragten tatsächlich erreichbaren Maximalwerten. Der geringste, erreichbare Maximalwert beträgt 14.25 (Arbeitsaufwand bez. Infrastruktur), der höchste 25.08 (Einflussmöglichkeiten bez. Unterricht).

Weil der Bereich "Schulentwicklung" interessante Erkenntnisse verspricht, soll eine Grafik die entsprechenden Ergebnisse exemplarisch verdeutlichen (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Bereich Schulentwicklung nach Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeit



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Bezogen auf den Arbeitsaufwand können die Befragten nach Einführung der Expertengewichtung im Rahmen der Schulentwicklung einen Maximalwert von 23.6 erreichen. Die Lehrpersonen sehen ihre Zuständigkeit für die Schulentwicklung und die



damit verbundene Arbeit optimalerweise bei 10.0 bzw. 10.7; TaV-Lehrpersonen und andere Lehrpersonen unterscheiden sich diesbezüglich kaum. Interessant ist aber, dass die TaV-Lehrpersonen durch ihre grösseren Zuständigkeiten heute schon mehr Arbeit in diesem Bereich übernehmen (8.9) als Lehrpersonen ohne TaV (7.4). In der Zeit vor TaV haben TaV-Lehrpersonen im Bereich Schulentwicklung mit einem Wert von 4.4 aus ihrer Sicht relativ wenig geleistet, die Lehrpersonen ohne TaV glauben hier vor drei Jahren mehr Arbeitsaufwand betrieben zu haben (5.9).

Einen noch markanteren Zuwachs an Arbeitsaufwand haben die erhöhten Zuständigkeiten im Bereich der Schulentwicklung den TaV-Schulleitungen gebracht. Waren sie vor TaV mit 5.0 noch kaum von der Schulentwicklung tangiert, so sind sie heute mit 15.4 deutlich stärker involviert. Sie wünschen sich jedoch, in diesem Bereich noch etwas mehr Arbeit zu investieren (16.8). Anders sieht es bei den Hausvorständen aus. Sie haben subjektiv schon vor drei Jahren mit Schulentwicklung einen gewissen Arbeitsaufwand betrieben (7.4). Dieser Arbeitsaufwand bezüglich Schulentwicklung hat sich bis heute aber nur geringfügig auf 9.0 erhöht. Wünschenswert wäre für die Hausvorstände ein Aufwand für die Schulentwicklung, der mit 13.1 noch deutlich höher liegt als heute.

Bei den TaV-Schulpflegen fällt auf, dass sich im Bereich der Schulentwicklung und der damit verbundenen Arbeit insgesamt kaum etwas verändert hat und dass dies so auch akzeptiert ist (alle drei Werte zwischen 8.1 und 8.6). Schulpflegen ohne TaV haben durch einen Ausbau der Zuständigkeiten in den letzten drei Jahren etwas mehr Arbeit in die Schulentwicklung investieren müssen (von 5.0 auf 6.6), sie möchten in diesem Bereich aber gerne noch ein bisschen mehr leisten (8.2).

Die Ergebnisse fallen bei den Einflussmöglichkeiten gleich aus, allerdings bei einem etwas höheren Maximum.

---

**Fazit**

Fliessen die 72 vorgelegten Aufgaben mit Expertengewichtungen in die acht vorgegebenen Bereiche ein, so ergibt sich für den Aufgabenbereich "Schulentwicklung" (immer bezogen auf den Arbeitsaufwand) folgendes Bild: TaV-Lehrpersonen geben an, vor TaV weniger Zuständigkeiten im Bereich "Schulentwicklung" gehabt zu haben als Lehrpersonen ohne TaV; in den letzten drei Jahren haben die TaV-Lehrkräfte in der Schulentwicklung aber einen grossen Zuwachs von Zuständigkeiten erlebt. Bei den Lehrpersonen ohne TaV ist dieser Zuwachs deutlich kleiner. Ähnlich wie Lehrpersonen ohne TaV geben die Hausvorstände bezüglich der Schulentwicklung ein höheres Ausgangsniveau als die TaV-Schulleitungen an, die Steigerung ist dann allerdings vergleichsweise gering. TaV-Schulleitungen mit dem geringeren Ausgangsniveau verzeichnen hingegen eine enorme Steigerung; sie sind heute deutlich stärker für die Schulentwicklung zuständig als Hausvorstände. Bei den TaV-Schulpflegen hat sich bezogen auf die Zuständigkeiten im Rahmen der Schulentwicklung kaum etwas verändert, was diesen Schulpflegen so recht ist. Schulpflegen ohne TaV hingegen waren vor drei Jahren weniger in die Schulentwicklung involviert, sie haben heute etwas aufgeholt, konnten aber noch nicht ganz zu den TaV-Schulpflegen aufschliessen.

---

## 6.4 Veränderte Zuständigkeiten in verschiedenen Aufgabenbereichen

„Was hat sich in den vergangenen 3 Jahren an den Zuständigkeiten geändert?“ „Wir haben vor einigen Jahren den Hausvorstand auf zwei Köpfe verteilt. Aber sonst hat sich eigentlich nicht viel geändert; das ist wohl eher so eine TaV-Frage?!“ (Hausvorstand in einer Schule ohne TaV)

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Evaluation bezieht sich weniger auf die Werte "vorher" und "heute" als vielmehr auf deren Differenz. Diese Differenz drückt die erfolgten Verschiebungen aus. Dabei wird allerdings das möglicherweise unterschiedliche Ausgangsniveau bei diesen Verschiebungen nicht berücksichtigt, obwohl es von entscheidender Bedeutung ist. Das folgende Beispiel soll diesen Sachverhalt veranschaulichen: Ein Bergsteiger, der von 1000 Höhenmetern auf 2000m klettert, vollbringt nicht die gleiche Leistung wie jener, der von 7000m auf 8000m steigt, obwohl beide 1000 Höhenmeter überwunden haben. Analog kann bei Schulen davon ausgegangen werden, dass Akteurgruppen, welche schon vor TaV in einem Aufgabenbereich zahlreiche Zuständigkeiten hatten, nicht mehr so leicht neue Zuständigkeiten dazu gewinnen können wie andere Gruppen, die zuvor in diesem Bereich kaum Zuständigkeiten hatten. Trotz dieser Überlegungen sollen im Folgenden die absoluten Veränderungen der Zuständigkeiten im Zentrum stehen. Diese Veränderungen beziehen sich jeweils auf die Differenzen der oben am Beispiel der Schulentwicklung dargestellten gewichteten Bereichsmittelwerte "vorher" und "heute".

### Schulentwicklung

„Für die Schulentwicklung bin ich als Schulleiter hauptverantwortlich, wobei wir wegen der Spezialisierung der jeweiligen Arbeitsgruppen die Verantwortung aufgeteilt haben. Die Gruppenleiter sind mir gegenüber nur noch verantwortlich für Meilensteine und die Erreichung der Jahresziele.“ (Schulleiter einer TaV-Schule)

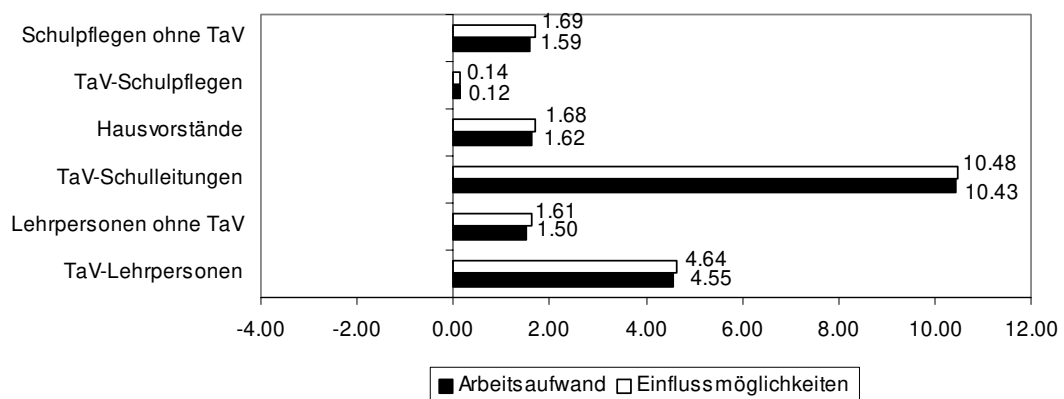
Zum Bereich „Schulentwicklung“ wurden Aufgaben zusammengefasst wie Erarbeitung und Genehmigung eines Schulleitbildes und Organisationsstatuts, Selbst- und Fremdevaluation der Schule, Auswahl und Umsetzung von Schulentwicklungspro-

jekten, Koordination der Schulentwicklung, Vorbereitung und Leitung von Teamsitzungen sowie Erarbeiten von Schul- und Jahresprogrammen.<sup>39</sup>

Die TaV-Lehrpersonen haben im Aufgabenbereich "Schulentwicklung" bezogen auf ihren Arbeitsaufwand um einen Wert von 4.5 zugelegt (nämlich von 4.4 auf 8.9), die Lehrpersonen ohne TaV hingegen nur 1.5 (von 5.9 auf 7.4). Weit markanter ist dieser Zuwachsunterschied hingegen zwischen den TaV-Schulleitungen und den Hausvorständen. Haben die TaV-Schulleitungen in der Arbeit, welche durch ihre Zuständigkeiten im Bereich "Schulentwicklung" ausgelöst wird, einen Zuwachs von 10.4 erreicht, beträgt der entsprechende Wert bei den Hausvorständen lediglich 1.6. Umgekehrt sieht das Bild bei den Schulpflegen aus: Hier sind es die Schulpflegen ohne TaV, welche mit 1.6 eine Mehrarbeit in diesem Bereich erfahren haben – bei den TaV-Schulpflegen kann mit einem Wert von 0.1 kaum von einem eigentlichen Zuwachs gesprochen werden.

Diese Verschiebungen im Bereich "Schulentwicklung" werden in Abbildung 5 für alle Akteurgruppen ausgedrückt. Ausserdem lassen sich aus dieser Abbildung auch die Werte für die zweite Dimension der Zuständigkeit (Einflussmöglichkeiten) herauslesen. Diese Einflussmöglichkeiten haben sich im Bereich der Schulentwicklung ziemlich parallel zum Arbeitsaufwand verschoben.

Abbildung 5: Veränderungen im Aufgabenbereich „Schulentwicklung“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

<sup>39</sup> Siehe Fragebogen im Anhang.

Auch die verschiedenen Interviews und die Gruppengespräche zeigten, dass die Schulentwicklung in den TaV-Schulen stark an Bedeutung gewonnen hat. Die konsequente, kontinuierliche und zielorientierte Schulentwicklung ist für viele Befragten neu. Vor TaV war die Schulentwicklung stark von einzelnen initiativen Lehrpersonen abhängig, nun wird sie stärker schriftlich fixiert und damit für alle verbindlicher.

Insbesondere die Einrichtung der Schulleitung führte dazu, dass Schulentwicklungsprojekte konsequent verfolgt werden und weniger im Tagesgeschäft untergehen. Die Schulleitung koordiniert die einzelnen Projekte, wobei sie darin in mittleren und grösseren Schulen von Schulentwicklungsgruppen, Pädagogik-Ressorts, Qualitätsgruppen u.ä. Gremien unterstützt wird. Die eigentliche Schulentwicklungsarbeit wird in diesen Gruppen geleistet, die gegenüber der Schulleitung und dem gesamten Lehrteam in bestimmten Abständen Rechenschaft abzulegen haben. Die vermehrte Arbeit in Gruppen erhöht die Anforderungen an die Teamfähigkeit aller Beteiligten.<sup>40</sup> Dies kann einerseits die Produktivität erhöhen, andererseits steigen die Schwierigkeiten für jene Lehrkräfte, die sich nicht ohne weiteres ins Team einfügen. Die Schulleitung teilt den Arbeitsgruppen die zeitlichen Ressourcen zu, wobei solche Entscheide vom Lehrteam mitgetragen werden müssen; es ist bezeichnend für die jeweilige Akzeptanz einer Schulleitung beim Lehrteam, wie viel Entscheidungsspielraum ihr bei solchen Fragen zugestanden wird. Zudem muss eine allfällige Erhöhung der Poolstunden mit den Schulbehörden ausgehandelt werden.

All diese Entwicklungen verändern das Rollenbild der Lehrperson, die sich verstärkt als Teammitglied fühlt. Damit – und mit der verstärkten Schulentwicklung ganz allgemein – ist ein erhöhter Bedarf an Weiterbildung verbunden. Viele TaV-Schulen verwenden viel Zeit und Energie für die schulhausinterne Weiterbildung, die etwa zur Hälfte in der unterrichtsfreien Zeit stattfindet. Für anspruchsvolle oder finanzaufwändige und einmalige Aufgaben werden insbesondere in ressourcenstarken Schulen externe Berater beigezogen. Ein Problem besteht in der Beteiligung der Fach- und Teilzeitlehrkräfte an der Schulentwicklung: Diese haben im Rahmen ihres Pensums weniger Möglichkeiten, den neuen Anforderungen gerecht zu werden; zudem sind sie nicht von allen Themen gleich stark betroffen wie die Lehrpersonen mit einem Vollpensum.

Die quantitative Auswertung zeigt, dass die Schulpflegen durch TaV weniger in die Schulentwicklung einbezogen sind als früher, da die entsprechenden Aufgaben

---

<sup>40</sup> Zweites Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 23.1.2002.

vermehrt von der Schulleitung und den Lehrkräften wahrgenommen werden. In Schulgemeinden mit mehreren TaV-Schulen müssen die Schulpflegen jedoch die Schulentwicklung in der ganzen Gemeinde überblicken, um einen Wildwuchs von Projekten zu vermeiden, den Eltern und Kindern ein gleichwertiges Schulangebot auf allen Stufen anzubieten und die Koordination zu gewährleisten. Einzelne Schulpflegen vermuten, dass gewisse Schulen relativ unüberlegt Projekte bei ihnen zur Bewilligung einreichen, um an zeitliche und finanzielle Ressourcen für ihre Schule zu gelangen. Manche Schulpflegende befürchten zudem, dass aufgrund der fortschreitenden Schulentwicklung die Ausrichtung der Schulen innerhalb der Gemeinde zu stark divergieren könnte, so dass die behördlichen Aufsichts- und Koordinationsaufgaben stark erschwert werden. Zudem wollen die Schulpflegen sichergestellt haben, dass der jeweils nächsthöheren Schulstufe einigermaßen einheitlich ausgebildete Schüler übergeben werden können.

Der Vergleich mit Schulen ohne TaV zeigt, dass die TaV-Projektschulen sich bezüglich Schulentwicklung einen Vorsprung erarbeitet haben.<sup>41</sup> Dabei gibt es durchaus auch innovative Nicht-TaV-Schulen, die sich teilweise an anderen kantonalen Reformprojekten beteiligen. Es fiel uns dabei auf, dass zum Teil schon seit längerer Zeit aus eigener Initiative Schulentwicklung betrieben wurde, der Einstieg in TaV gegenwärtig vorbereitet wird und die laufenden Schulentwicklungsprojekte von der zuständigen Schulpflege mit grosszügigen Mitteln unterstützt werden. In der Regel aber bleibt die Schulentwicklung in Nicht-TaV-Schulen eine individuelle Angelegenheit von einzelnen Lehrpersonen, weshalb sie sich eher als Unterrichts- denn als Schulentwicklung auswirkt. Sie kommt deshalb v.a. den unmittelbar involvierten Lehrpersonen und ihren Klassen zu gute, jedoch weniger der gesamten Schule. Zudem fällt in Nicht-TaV-Schulen auf, dass die Anstösse zur Schulentwicklung noch recht häufig von der Schulpflege kommen, während in TaV-Schulen die Lehrkräfte und v.a. die Schulleitung die Hauptrolle übernehmen. Dies spiegelt sich auch in der quantitativen Erhebung.

Im Fragebogen konnten die TaV-Schulleitenden bzw. die Hausvorstände zusätzlich angeben, wie gross die Erfahrungen ihrer Lehrteams mit Schulentwicklungsprojekten ist. Gut 40% der Schulleitungen bezeichnen die Erfahrung ihres Teams mit Schulentwicklungsprojekten (vor TaV) als klein, etwa ebenso viele als mittel und gut 20% als gross. Die Teams der Hausvorstände verfügen dagegen über eine geringe-

---

<sup>41</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

re Erfahrung mit Schulentwicklungsprojekten. Nur ca. 10% sprechen hier von einer grossen Erfahrung (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: Schulentwicklungserfahrung der Lehrteams aus der Perspektive der Schulleitungen und Hausvorstände

Schulentwicklungs- erfahrung	Anzahl TaV-Schulleitende	in %	Anz. Hausvorstände	in %
gross	18	21.4	8	9.8
mittel	32	38.1	32	39.0
klein	34	40.5	42	51.2
Total	84	100.0	82	100.0

### Fazit

Die konsequente, kontinuierliche und zielorientierte Schulentwicklung ist für viele TaV-Schulen neu. Möglich wurde diese stärkere Ausrichtung auf die Schulentwicklung durch die Einführung von Schulleitungen, welche Schulentwicklungsprojekte nicht im Tagesgeschäft untergehen lassen. Die verstärkte Schulentwicklung führte zu einer grösseren Team-Orientierung der TaV-Lehrpersonen und zu vermehrter schulinterner Weiterbildung. Schulentwicklung in Schulen ohne TaV ist eher von der Initiative einzelner Lehrpersonen abhängig und zeigt sich stärker als Unterrichtsentwicklung. In Schulgemeinden mit mehreren TaV-Schulen bemüht sich die Schulpflege um eine Koordination der Entwicklung der einzelnen Schuleinheit, um gemeindeweit ein gleichwertiges Angebot zu gewährleisten.

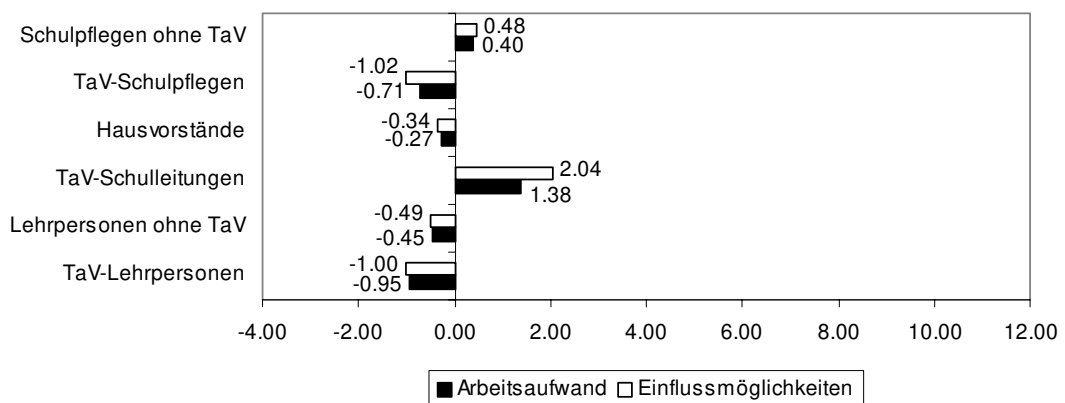
## Unterricht

„TaV hat sich auf den Unterricht so ausgewirkt, dass man bei problematischen Schülern rascher zur Stelle ist. Der Durchschnittsschüler merkt davon weniger.“ (Schulpräsident einer TaV-Oberstufenschule)

Zum Bereich „Unterricht“ gehören die Aufgaben Planung, methodische Gestaltung und Durchführung von Unterricht; Beurteilung, Beratung, Begleitung von Schülerinnen und Schülern; Schullaufbahnentscheide und Disziplinar massnahmen sowie Bewilligung von Exkursionen und Lagern.

Die Änderungen der Zuständigkeiten sind beim Unterricht geringer als in den sieben anderen Aufgabenbereichen. Abbildung 6 zeigt, dass sowohl Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV, aber auch Hausvorstände und TaV-Schulpflegen im Bereich "Unterricht" vergleichsweise kleine Änderungen der Zuständigkeiten erleben, wobei sich Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeiten weitgehend parallel verändern. Schulpflegen ohne TaV erfahren im Zusammenhang mit dem Unterricht eine leichte Zunahme ihrer Zuständigkeiten. Am grössten ist dieser Zuwachs hingegen bei den TaV-Schulleitungen. Sie haben im Bereich "Unterricht" Zuständigkeiten übernommen, die ihnen einen etwas grösseren Arbeitsaufwand beschern (Zuwachs 1.4) und einen noch grösseren Einfluss sichern (Zuwachs 2.0).

Abbildung 6: Veränderungen im Aufgabenbereich „Unterricht“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)



Viele moderne Unterrichtskonzepte bedingen eine verstärkte Koordination zwischen den Lehrpersonen, unabhängig davon, ob es sich um Schulen mit oder ohne TaV handelt. Sollen beispielsweise Auf- und Abstufungen während des Schuljahres vorgenommen oder der Stütz- und Förderunterricht ausgebaut werden, so sind eine Reihe von verbindlichen Abmachungen zwischen den involvierten Lehrkräften zu treffen.<sup>42</sup> Dies betrifft beispielsweise die vereinheitlichte Notengebung für die einzelnen Klassen und Fächer einer Schule.<sup>43</sup> Den Schulleitungen kommt bei der Ausarbeitung und Durchsetzung entsprechender Vereinbarungen eine wichtige Aufgabe zu. Die Abstimmung in pädagogisch-didaktischen Fragen konnte aber trotz Leitbildern und Schulprogrammen noch nicht überall konsequent verwirklicht werden, weil zu solchen Angelegenheiten kaum eine Einigung im Lehrteam zu erzielen ist.

Manche Hausvorstände in Nicht-TaV-Schulen wollen wenigstens bei auftretenden Problemen in den Unterrichtsbereich eingreifen, doch sind ihnen dabei aufgrund mangelnder Zeitressourcen enge Grenzen gesteckt. Auch die Schulleitungen, die ja wesentlich besser entlastet sind, beklagen häufig, dass ihre Leitungsfunktion mit der eigenen Unterrichtstätigkeit zeitlich nur schwer zu vereinbaren ist. Als Schwierigkeit für die Hausvorstände erweist sich nicht zuletzt, dass sie keine Weisungsbefugnis haben, also hierarchisch nicht über, sondern neben den Lehrpersonen stehen.

In einigen Schulen besucht die Schulleitung anstelle der Schulpflege die Lehrkräfte im Unterricht; diese kontrolliert dann nur noch die Durchführung dieser Besuche. Die Einführung der 5-Tage-Woche hat die Schulbesuchstätigkeit der Schulpflegen erschwert, da der Samstagmorgen als geeigneter Besuchszeitpunkt für Berufstätige weggefallen ist. Gegenseitige Unterrichtsbesuche der Lehrpersonen (Hospitationen) kommen in TaV-Schulen vermehrt vor. Dies alles erklärt das Ergebnis der schriftlichen Befragung, wonach bei den TaV-Lehrpersonen der Arbeitsaufwand und die Einflussmöglichkeiten beim Unterricht etwas stärker zurückgegangen sind als bei Lehrkräften ohne TaV.

Die Vorbereitung und Durchführung des Unterrichts im engeren Sinn obliegt nach wie vor der einzelnen Lehrperson. Allfällige Veränderungen im Unterricht sind häufig nicht direkt TaV zuzuschreiben, sondern stellen eine Folge der durch TaV verstärkten Schulentwicklung dar.

---

<sup>42</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>43</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

---

## Fazit

Lehrpersonen haben in den vergangenen drei Jahren weitgehend unabhängig von TaV in geringfügigem Ausmass unterrichtsbezogene Zuständigkeiten abgegeben. Schulpflegen ohne TaV und v.a. TaV-Schulleitungen hingegen haben in diesem Bereich neue Zuständigkeiten erlangt. Bei den TaV-Schulleitungen ist dies auch im Zusammenhang mit Auf- und Abstufungen von Lernenden, Stütz- und Fördermassnahmen sowie mit Unterrichtsbesuchen bei den Lehrpersonen zu sehen. Hausvorstände haben dagegen weniger Zeitressourcen und Weisungsbefugnisse, um in den Unterricht von Lehrpersonen einzugreifen.

---

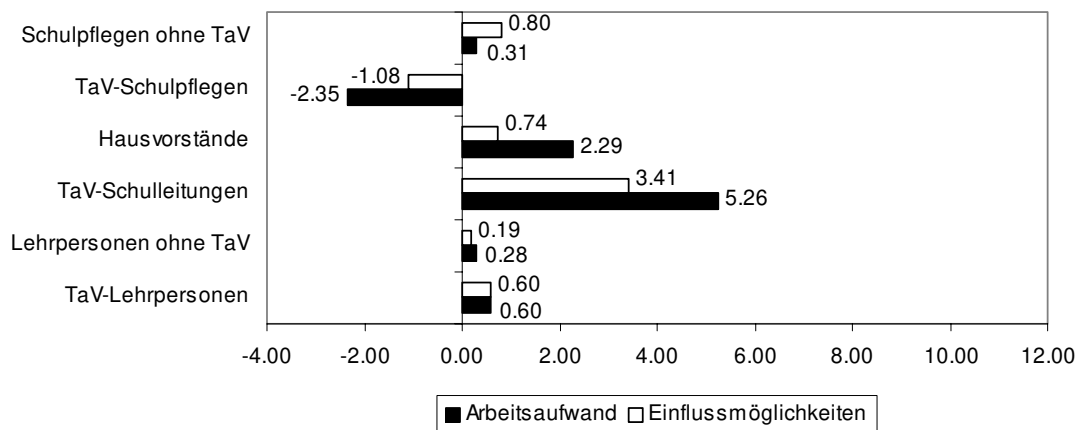
## Finanzen

„Mit den Finanzen haben wir als Schulhaus nichts zu tun, wir können einfach Anträge stellen. Wenn wir beispielsweise einen Pingpong-Tisch wollen, stellen wir einen Antrag an die Schulpflege, dort gibt es eine Kommission ‚Verwaltungsausschuss‘ oder wie das heisst, und die befindet dann darüber zuhanden der Schulpflege.“ (Hausvorstand)

Im Bereich "Finanzen" werden folgende Aufgaben zusammengefasst: Erstellung des Schulhausbudgetvorschlages, die Definition des Schulhaus-Budgetrahmens, die Führung und Genehmigung der Schulhausrechnung, die Anschaffung von Unterrichtsmaterialien bis jährlich Fr. 300.-, die Erstellung des Schulbudgets für die ganze Schulgemeinde sowie die Rechnungsführung für die ganze Schulgemeinde.

Abbildung 7 dokumentiert, dass in diesem Aufgabenbereich der mit den einzelnen Zuständigkeiten verbundene Arbeitsaufwand nicht zwingend mit den Einflussmöglichkeiten einher geht. Die TaV-Schulpflegen haben z.B. jene Zuständigkeiten deutlich reduziert, die mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden sind (Reduktion -2.4), aber ihren Einfluss trotzdem nicht in gleichem Ausmass verringert (Reduktion -1.1). Im Gegensatz dazu haben Schulpflegen ohne TaV ihren Arbeitsaufwand bezüglich der Finanzen leicht gesteigert (Zuwachs 0.3) und den damit verbundenen Einfluss noch etwas deutlicher ausgebaut (Zuwachs 0.8). Die grösste Veränderung des Aufwandes im Zusammenhang mit den Finanzen fällt aber bei den Schulleitungen an (Zuwachs 5.3), wobei der damit gewonnene Einfluss als deutlich geringer eingeschätzt wird. Die Hausvorstände verzeichnen hier zwar auch einen Zuwachs, aber dieser ist mit 2.3 geringer.

Abbildung 7: Veränderungen im Aufgabenbereich „Finanzen“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Sowohl bei den Hausvorständen als auch bei den TaV-Schulleitungen fällt auf, dass die Einflussmöglichkeiten im Finanzbereich deutlich geringer sind als die damit verbundenen Arbeiten. Besonders den TaV-Schulpflegen ist es somit gelungen, arbeitsintensive Finanztätigkeiten an die TaV-Schulleitungen zu delegieren, ohne in gleichem Ausmass auch die entsprechenden Einflussmöglichkeiten abzutreten. Bei den Lehrpersonen halten sich bezüglich der Finanzen Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeiten die Waage. Sowohl Lehrpersonen mit TaV als auch solche ohne TaV erleben mit den Finanzen etwas mehr Arbeitsaufwand und Einfluss als früher.

Die grössten Ausgaben der Volksschule stellen die Gehälter und die Schulbauten dar, wobei den Schulen und Gemeinden gerade in diesen wichtigen Bereichen kaum Handlungsspielräume offen stehen, da die entsprechenden Ausgaben weitgehend kantonal geregelt sind. Weitere beachtliche Mittel beanspruchen Zusatzunterricht, Begabtenförderung, Psychomotorik, Logopädie und Psychotherapie. Bei den übrigen Ausgaben handelt es sich um eine Menge kleinerer Posten: Einrichtungen (Mobiliar inkl. PC's und deren Support), Schulmaterial und Aktivitäten (Schulreisen, Klassenlager u.ä.).<sup>44</sup> Die Bezeichnungen der einzelnen Budgetposten in den Schulrechnungen der Gemeinden ist nur zum Teil einheitlich, was Vergleiche zwischen verschiedenen Schulen des Kantons erschwert. Dies und die materiellen Differenzen zwischen den Schulen sind ein Ausfluss der Gemeindeautonomie.

Die Schulpflege erstellt in grösseren Schulgemeinden aus den Budgetanträgen der einzelnen Schulhäuser das Budget für die gesamte Schulgemeinde, wobei – wo vorhanden – das Schulsekretariat oder ein Finanzverantwortlicher der politischen Gemeinde unterstützend beteiligt sein kann. Meist wird für die Verteilung der Gelder auf die Schulhäuser ein bestimmter Schlüssel angewendet, der – nebst einem Sockelbeitrag pro Schulhaus – einen fixen Beitrag pro Klasse und Schüler enthält. Weiter werden häufig bestimmte Sonderfaktoren beachtet (Zusammensetzung der Schülerschaft, anstehende Projekte und Ähnliches).

Wo die Schulbuchhaltung durch die politische Gemeinde geführt wird, befriedigt diese Lösung die Schulen vielfach nicht, weil die Gemeindeangestellten den Schulbetrieb in der Regel nicht gut genug kennen und deshalb Ausgaben den falschen Konten zuweisen, was unliebsame Rückfragen und Korrekturen notwendig macht. Wo die Schulgemeinden es sich leisten können, ziehen sie es zuweilen vor, diese Arbeiten selber zu erledigen oder aber von einem externen Treuhänder besorgen zu lassen.

In TaV-Schulen wird das Schulhaus-Budget zunehmend von der Schulleitung und teilweise von Lehrpersonen erstellt und verwaltet.<sup>45</sup> Das Vorgehen unterscheidet sich dabei von Schule zu Schule. Manchenorts stellen schulhausinterne Budgetverantwortliche Anträge ans Lehrteam, welches damit sowie aufgrund der Vorjahreszahlen das Budget zusammenstellt. Andernorts werden diese Vorschläge zuerst von der Schulleitung oder einem Budgetverantwortlichen zusammengestellt. Auf jeden Fall werden die einzelnen Ausgaben vom Lehrteam oder den Ressortverantwortli-

---

<sup>44</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>45</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

chen diskutiert, wobei sich bei dieser Gelegenheit auch pädagogische Grundsatzdiskussionen entwickeln können.

Zu beobachten ist ein Trend bei TaV-Schulpflegen, die Budgets weniger detailliert vorzuschreiben und den Schulleitungen und Lehrpersonen damit stärker zu überlassen, wofür sie die Mittel im Einzelnen einsetzen. Diese Praxis erweitert zwar den Handlungsspielraum der Schulleitung und ihrer Lehrkräfte, vermittelt aber nach wie vor den Anreiz, einmal budgetierte Mittel auch tatsächlich auszugeben, denn unausgeschöpfte Budgetposten verfallen mit dem Abschluss des Rechnungsjahres und werden grundsätzlich nicht auf die neue Rechnung vorgetragen.

Globalbudgets mit einer integrierten Kosten- und Leistungsrechnung könnten solchen unerwünschten Praktiken entgegenwirken, sind bisher aber noch nicht eingeführt worden, weil dafür erst die erforderlichen Instrumente innerhalb der Gemeinden und die Vernetzung zwischen der einzelnen Schule und der Behördenebene geschaffen werden muss.<sup>46</sup> Ab 2002 sollen interessierte Pilotschulen Globalbudgets verwenden können. Das bisherige System mit seinen Eingriffsmöglichkeiten der (Schul-) Gemeindeversammlung auch in operative Details soll damit abgelöst werden. An dessen Stelle sollen Globalbudgets den Schulen die selbständige Verwendung der Finanzen gemäss Leistungsvorgaben ermöglichen, soweit nicht Gesetze zwingende Vorgaben machen. Dies betrifft gegenwärtig noch rund 80% des Umsatzes einer Schule. Die Spielräume im finanziellen Bereich sollen in Zukunft jedoch ausgebaut werden, damit die Schulen ihre Prioritäten festlegen und dafür allenfalls auch budgetierte Mittel kurzfristig umschichten können.

---

<sup>46</sup> Wolf, Müller (2001): Erweiterter Gestaltungsspielraum durch Globalbudget. Im Spannungsfeld zwischen Entwicklungsanreiz und Kontrollbefürchtung – ein Erfahrungsbericht mit Ausblick. In: Journal für Schulentwicklung Nr.4, S. 52-57, Innsbruck-Wien/München/Bozen.

---

**Fazit**

Nur bei einem kleinen Teil der Ausgaben der Volksschulen besteht für die Schulen tatsächlich ein Handlungsspielraum (z.B. bezüglich Therapie- und Förderangeboten sowie Mobiliar, Schulmaterial und Schulaktivitäten). Der weitaus grössere Teil ist durch Gesetze geregelt (Besoldung, Schulhausbau, Klassengrössen). Neu wird v.a. das Schulhausbudget von den TaV-Schulpflegen nicht mehr so detailliert vorgegeben. Überhaupt ist es den TaV-Schulpflegen gelungen, arbeitsintensive Finanztätigkeiten abzugeben, ohne in gleichem Ausmass auch ihren Einfluss in Finanzangelegenheiten einzubüssen. Umgekehrt haben TaV-Schulleitungen einen grossen Teil der arbeitsintensiven Tätigkeiten in diesem Bereich übernommen, ohne die Einflussmöglichkeiten parallel dazu gleichermassen erweitern zu können. Bei den Hausvorständen lässt sich – in geringerem Ausmass – eine ähnliche Tendenz feststellen.

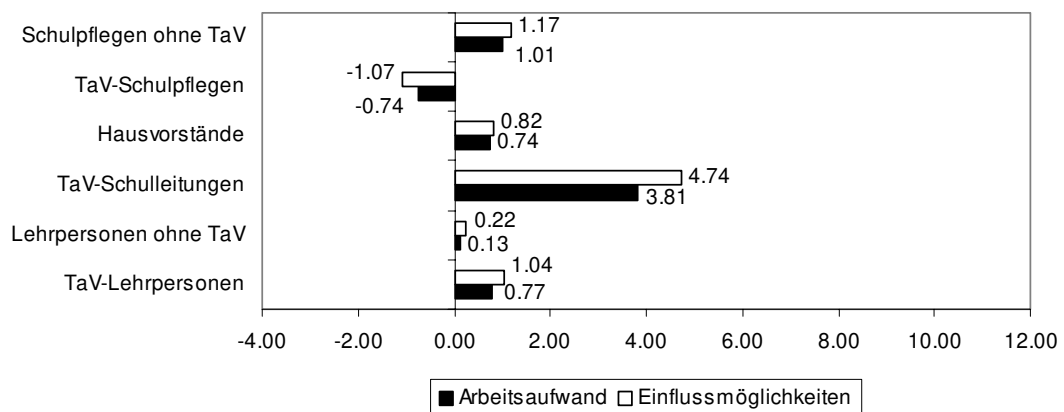
---

## Rechtliches

„Soweit möglich, schlage ich das selber in den Gesetzen nach. Für den Rest konsultiere ich die Bildungsdirektion.“  
(Schulpräsidentin)

Der Aufgabenbereich "Rechtliches" umfasst das Erstellen, Ändern und Genehmigen der Schulhausordnung, die Kontrolle und Durchsetzung von Vorschriften, die Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren sowie das Erstellen und Ändern der kommunalen Schulverordnung. Im Vergleich zu den Lehrpersonen ohne TaV haben TaV-Lehrpersonen in diesem Bereich etwas mehr Zuständigkeiten erhalten, was sich sowohl beim Arbeitsaufwand als auch bei den damit korrespondierenden Einflussmöglichkeiten ausgewirkt hat (vgl. Abbildung 8). Deutlicher fällt dieser Unterschied im Zuwachs aber zwischen den Hausvorständen und den TaV-Schulleitungen aus. Haben sich die Zuständigkeiten der Hausvorstände und die damit verbundenen Arbeiten im rechtlichen Bereich um 0.7 vergrössert, so beträgt der entsprechende Zuwachs bei den TaV-Schulleitungen 3.8. Noch etwas grösser sind bei beiden Akteurguppen die Zunahmen bei den Einflussmöglichkeiten im juristischen Bereich, besonders bei den TaV-Schulleitungen (Zuwachs 4.7). Während Schulpflegen mit TaV bei juristischen Angelegenheiten Einfluss und Arbeit abgetreten haben, haben Schulpflegen ohne TaV in beiden Dimensionen zugelegt.

Abbildung 8 Veränderungen im Aufgabenbereich „Rechtliches“ – Vergleich zwischen Akteurguppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Rechtliche Fragen bleiben für den Schulbetrieb solange unproblematisch, wie nicht die Eltern eine Einstufung oder Klasseneinteilung anfechten, jemand juristische Schritte androht oder finanzielle Forderungen erhebt.<sup>47</sup> Insbesondere Fragen rund um die Schullaufbahn sind in den letzten Jahren zunehmend wichtiger geworden, wobei sich einzelne Eltern in den juristischen Einzelheiten besser auskennen als das zuständige Personal der Schule.

Schulleitungen, Schulpflegen und Lehrpersonen stellen übereinstimmend fest, dass der rechtliche Bereich in den letzten Jahren komplexer geworden ist und häufiger Rechtsmittel ergriffen werden.<sup>48</sup> Die für die Praxis bedeutsamsten Regelungen sind den Schulpflegenden und den Lehrkräften häufig aus Erfahrung bekannt und vieles schlagen die Verantwortlichen selbständig in den Gesetzen und Verordnungen nach. Wo dies nicht mehr weiterhilft, sucht man juristischen Beistand bei den Rechtsdiensten der Bildungsdirektion, der betreffenden Gemeinde oder den Berufsverbänden des Lehrpersonals.

In verschiedenen TaV-Schulen hat die Schulpflege die Laufbahnfragen an die Schulleitung delegiert, wobei die Schulpflege neu die Funktion einer ersten Rekursinstanz wahrnimmt.<sup>49</sup> Die Schulpflege erarbeitet – allenfalls unterstützt von einem Schulsekretariat – die kommunale Schulordnung aus, wobei hierzu häufig auch die Schulleitungen und die Lehrpersonen Stellung nehmen können. Zuständig sind die Lehrpersonen und die Schulleitung aber v.a. für die Schulhausordnung. Die Teilnahme am TaV-Projekt bringt es mit sich, dass diese Reglemente häufig einer mehr oder weniger umfassenden Neuordnung und Aktualisierung unterzogen werden.

Juristische Schwierigkeiten kann es in jenen Schulgemeinden geben, welche TaV-Schulen neben herkömmlichen Schulen führen, weil hier – im Extremfall innerhalb derselben Schulanlage – nicht in allen Fällen dasselbe Recht gilt. Dies kommt beispielsweise bei der Absenzenregelung zum Ausdruck, wo ein Kind in einer TaV-Schule sog. Joker-Tage einsetzen kann, wenn es zusammen mit den Eltern früher in die Ferien fahren will, während es in der herkömmlichen Schule solche Freiheiten nicht gibt.<sup>50</sup> Dieses unterschiedliche Recht ist u.a. eine Folge des Verwaltungsreformrahmengesetzes.

---

<sup>47</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen sowie Gruppengespräche.

<sup>48</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>49</sup> Zweites Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 23.1.2002.

<sup>50</sup> Erstes Gruppengespräch mit Bezirksschulpflegenden vom 18.1.2002.



---

**Fazit**

Während TaV-Schulpflegen im rechtlichen Bereich Zuständigkeiten abgegeben haben, sind bei den Schulpflegen ohne TaV in den letzten Jahren neue Zuständigkeiten hinzugekommen. Den grössten Zuwachs an Zuständigkeiten verzeichneten allerdings die TaV-Schulleitungen, die im Rechtsbereich deutlich mehr Zuständigkeiten übernommen haben als Hausvorstände. Die grössten rechtlichen Probleme beziehen sich dabei auf Selektionsentscheide, Klassenzuteilungen und finanzielle Forderungen gegenüber der Schule. Problematisch ist für die Schulen auch, dass der rechtliche Bereich in den letzten Jahren komplexer geworden ist und dass Rechtsmittel häufiger ergriffen werden. Unterschiedliches Recht in Schulen mit bzw. ohne TaV (z.B. Jokertage) trägt nicht zur Entschärfung dieser Situation bei.

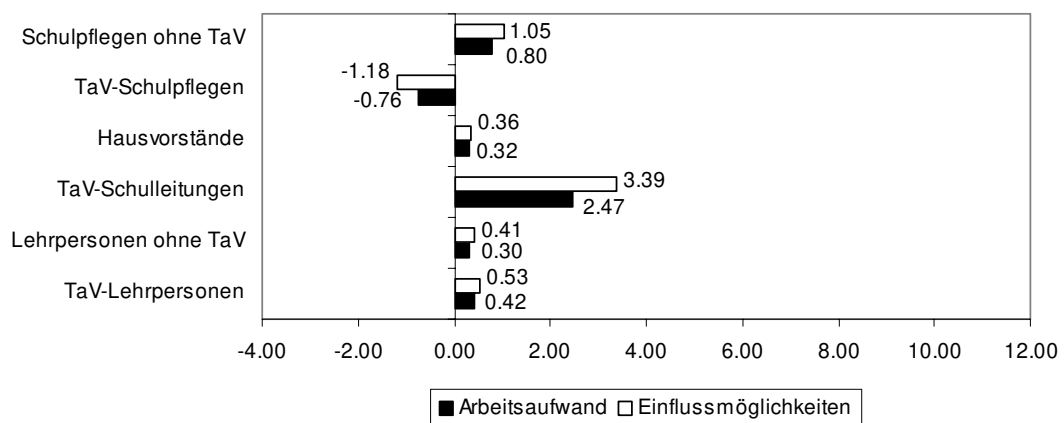
---

## Infrastruktur

„Ich muss Neubauten, Sanierungen, Ausbauten und Machbarkeitsstudien bestellen, behandelt wird das Weitere dann in den Baukommissionen. So sind jetzt zum Beispiel in einem Schulraum Schadstoffe gefunden worden, dafür muss ich selbstverständlich gegenüber den Eltern die politische Verantwortung tragen. (Schulpflegemitglied)

Zum Bereich "Infrastruktur" wurden folgende Aufgaben subsummiert: Gestaltung von Schulzimmer, Schulhaus und Pausenplatz, Schulzimmer- und Schulhausausstattung, Schulraumplanung, Unterhalt und Renovation der Schulgebäude sowie Bewilligung von Neubauten. Zwischen Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV lassen sich in diesem Bereich kaum Unterschiede feststellen, sie haben hier nur eine geringfügige Zunahme von Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeiten zu verzeichnen (vgl. Abbildung 9). Das bereits bekannte Bild, dass TaV-Schulleitungen einen massiven Zuwachs an Arbeitsaufwand (2.5) und Einflussmöglichkeiten (3.4) erfahren, die Hausvorstände hingegen nur geringfügig zulegen (0.3 bzw. 0.4) zeigt sich auch hier. Auch das Muster der Schulpflegen ist bereits bekannt: Während TaV-Schulpflegen Arbeit und Einfluss im Zusammenhang mit der Infrastruktur abgeben (-0.8 bzw. -1.2), legen Schulpflegen ohne TaV zu (0.8 bis 1.1).

Abbildung 9 Veränderungen im Aufgabenbereich „Infrastruktur“ – Vergleich zwischen Akteurguppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Bei der Infrastruktur fällt auf, dass hier zwischen Schul- und politischen Gemeinden oft eine ausgeprägte Kooperation herrscht, was nicht nur für die Schulpflegen und

kommunalen Liegenschaftsverwaltungen gilt, sondern auch für die Hochbauabteilungen der Städte.<sup>51</sup> Dies trifft auch für den Fall zu, wo die Schulgemeinde in vielen anderen Bereichen autonom agiert. In der Regel übernimmt dabei die politische Gemeinde zahlreiche Aufgaben der Liegenschaftsverwaltung von der Schulgemeinde, doch gibt es auch Fälle, in denen umgekehrt die Schulgemeinde die Immobilien der Gemeinde betreut.<sup>52</sup> Die innere Organisation und die Kooperationsverhältnisse zwischen den Gemeinden sind äusserst unterschiedlich, was Vergleiche zwischen ihnen erschwert und kaum verallgemeinerbare Aussagen zulässt. Innerhalb vieler Schulpflegen bestehen trotz der Zusammenarbeit mit den politischen Gemeinden im Infrastrukturbereich eine eigene Baukommission und ein Liegenschaftsressort. Die operativen Aufgaben im Infrastrukturbereich werden zudem von den Hauswarten übernommen, die entweder direkt der Schulpflege oder aber der kommunalen oder städtischen Liegenschaftsverwaltung unterstellt sind. Weil in diesem Bereich die Aufgaben auf so viele Akteure verteilt sind, dauert es aus Sicht der Schulen mitunter recht lange, bis auch nur kleinere Arbeiten und Renovationen verwirklicht werden.

In TaV-Schulen ist die Schulleitung ein wichtiger Ansprechpartner für die Hauswarte geworden, wobei in manchen Fällen die Hauswarte einzelne Zuständigkeiten an die Schulleitung abgetreten haben. Aufgrund der mit TaV verstärkten Schulentwicklung und der damit teilweise verbundenen Verstärkung erweiterter Lehr- und Lernformen erhöhen sich allgemein die Ansprüche an die Infrastruktur, insbesondere steigt der Bedarf an Gruppenräumen; zudem braucht es als Folge der Teilautonomie einen Büroraum für die Schulleitung.

---

<sup>51</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>52</sup> Erstes Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 21.1.2002.

---

## Fazit

In infrastrukturellen Belangen im Aufgabenbereich Infrastruktur besteht oft eine ausgeprägte Kooperation zwischen politischer Gemeinde und Schulgemeinde, wobei die politische Gemeinde in der Regel einige Aufgaben der schulischen Liegenschaftsverwaltung übernimmt. Mit TaV erhöhen sich tendenziell die Ansprüche an die Infrastruktur (Gruppenräume, Schulleitungsbüro usw.). Auch bezüglich der Infrastruktur legten die TaV-Schulleitungen gegenüber den Hausvorständen bezüglich ihrer Zuständigkeiten kräftiger zu. Während TaV-Schulpflegen infrastrukturelle Zuständigkeiten reduzierten, bauten Schulpflegen ohne TaV genau diese Zuständigkeiten eher aus. Wie in anderen Bereichen haben Lehrpersonen weitgehend unabhängig von TaV auch in diesem Bereich einen kleinen Zuwachs ihrer Zuständigkeiten zu verzeichnen.

---

## Personelles

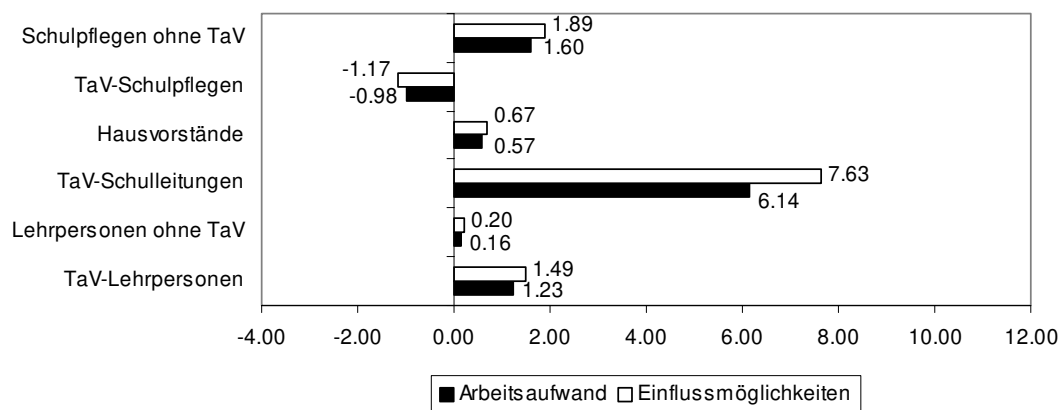
„Die Besetzung von Vikariaten und das Anstellen von Fachlehrpersonen liegt nun nicht mehr bei uns, sondern bei der Schulleitung.“ (Schulpräsident einer TaV-Schule)

Der Personalbereich ist für die Volksschule besonders bedeutsam, weil der Unterricht vom Verhalten der Lehrperson abhängt. Unabhängig von TaV hat der Kanton den Schulgemeinden wichtige Teile der Personaladministration übertragen. Eine wichtige Rolle für viele Personalfragen spielt der kantonale Stellenplan, mit dem im ganzen Kanton vergleichbare Klassengrößen angestrebt werden.

Der Aufgabenbereich "Personelles" war besonders umfangreich: Bewilligung neuer Lehrerstellen, Definition von Stellenprofilen, Ausschreibung von Lehrerstellen, Durchführung von Bewerbungsgesprächen, Anstellung von Lehrpersonen und Besetzung von Stellvertretungen, Wahl von Hausvorständen/Schulleitungen, Beratung und Beurteilung von Lehrpersonen, Entlassung von Lehrpersonen und Schulleitungen/Hausvorständen, Ausstellung von Arbeitszeugnissen, Konfliktlösungen im Lehr-

team, Koordination der Weiterbildung der Lehrpersonen, Beurlaubung von Lehrpersonen sowie Lohnwesen und Personaladministration. Die Auswertung in Abbildung 10 belegt auch für den Aufgabenbereich „Personelles“ die markante Schere im Zuständigkeitszuwachs zwischen TaV-Schulleitungen und Hausvorständen. Wohl haben auch die Hausvorstände etwas mehr mit Personalfragen zu tun, doch ist bei den Schulleitungen der Aufwand deutlicher gestiegen (Zuwachs 6.1), der Einfluss konnte sogar noch stärker ausgebaut werden. Auffallend ist im Personalbereich, dass die TaV-Lehrpersonen gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen ohne TaV relativ stark an Zuständigkeiten zugelegt haben. Während bei den Lehrpersonen ohne TaV kaum eine Veränderung stattfand, verzeichnen die TaV-Lehrpersonen einen Zuwachs von 1.2 bei den Arbeiten im Zusammenhang mit Personalfragen.

Abbildung 10 Veränderungen im Aufgabenbereich „Personelles“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Die Schulleitung ist in vielen TaV-Schulen dafür zuständig, Lehrpersonen und Schülerinnen für kürzere Zeit vom Unterricht zu dispensieren.<sup>53</sup> Sie kann häufig auch Stellvertretungen ohne ausdrückliche Genehmigung der Schulpflege einstellen, was in einzelnen Fällen auch für Fachlehrpersonen zutrifft. Etwas komplizierter läuft das Einstellungsverfahren oftmals für die Stelle einer Klassenlehrperson ab: Die Schulleitung meldet der Schulpflege als erstes die Vakanz. Die Schulpflege prüft vor der Ausschreibung, ob die Besetzung der Stelle weiterhin mit dem kantonalen Stellenplan zu vereinbaren ist. Die darauf folgende Stellenausschreibung wird entweder

<sup>53</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

von der Schulpflege oder der Schulleitung formuliert, wobei auch verschiedene Formen der Kooperation zwischen diesen beiden Stellen praktiziert werden. Wo die Schulpflege die Ausschreibung noch alleine formuliert, kritisieren manche Schulleitungen die trocken-nüchternen Texte. Schreibt hingegen die Schulleitung die Stelle aus, so monieren die Schulpflegen häufig die mangelnde Orientierung an formalen Standards. Unterschiedliche Ansichten gibt es insbesondere in grossen Schulgemeinden, wo die einzelnen Schulen ein differenziertes, für ihre Schule aussagekräftiges Inserat wünschen, jedoch sämtliche offenen Stellen in einem einzigen Inserat ausgeschrieben werden. In einem solchen Falle erfahren die Bewerbenden erst beim Vorstellungsgespräch, welchem Schulhaus sie zugewiesen werden sollen und wie das Stellenprofil genau aussieht.<sup>54</sup>

Die Schulsekretariate unterziehen die anschliessend eingegangenen Bewerbungsunterlagen oftmals einer ersten, formellen Prüfung. Die Auswahl der Bewerbungen und die Organisation der Vorstellungsgespräche erfolgt meistens durch die Schulleitungen. In Zeiten des Lehrermangels müssen die Einladungen rasch erfolgen, was die Koordination zwischen den Schulhäusern einer Gemeinde erschwert. Dies führt manchmal zu Konkurrenzsituationen zwischen den Schulen derselben Gemeinde, was den Schulpflegenden missfällt.

Bei den Bewerbungsgesprächen sind in der Regel sowohl die Schulpflege als auch die Schulleitung und das Lehrteam vertreten, womit eine möglichst teamverträgliche Auswahl erreicht werden soll. Dieses Gremium unterbreitet der Schulpflege nach dem Abschluss aller Gespräche einen Anstellungsvorschlag, der nahezu immer angenommen wird.

Neben den Einstellungen stellt die Weiterbildung einen wichtigen Teil des Personalbereichs dar. Mit schulhausinternen Weiterbildungen können Schulleitungen und Lehrteams eigene Schwerpunkte bilden und so die Rollen- und Aufgabendifferenzierung im Schulhaus fördern. In diesen Bereich gehören auch gegenseitige Unterrichtsbesuche der Lehrkräfte, welche die Qualität sichern und einen Beitrag an die Personalentwicklung leisten sollen.

Die Mitarbeiterbeurteilung wird entweder wie bisher von der Schulpflege oder neu von der Schulleitung vorgenommen. Die Stellung mancher Schulleitung ist jedoch zu wenig gefestigt, um auch negative Beurteilungen auszusprechen und angemessene Massnahmen durchzusetzen. Rein förderorientierte Beurteilungen sind für die

---

<sup>54</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

Schulleitung jedoch in aller Regel unproblematisch, brauchen aber ebenfalls einige Anlaufzeit. Sowohl von manchen Lehrpersonen als auch Schulpflegenden wird die Mitarbeiterbeurteilung als problematisch eingestuft, weil sie die Laienbehörden zeitlich stark beansprucht und manche Lehrkräfte den Laien die nötige Fachkompetenz absprechen.

Bei persönlichen Krisen oder Suchtproblemen von Lehrpersonen kann es sich als vorteilhaft erweisen, dass die Schulleitung sehr nah am schulischen Alltag ist, solche Situationen deshalb besser erkennen und frühzeitig Begleitung und Unterstützung anbieten kann. Als Mangel wird von der Schulleitung empfunden, dass sie eine betroffene Lehrperson, die keine Hilfe annehmen will, nicht verbindlich an eine Beratungsstelle oder zum Besuch eines Kurses auffordern kann. Der nächste Schritt in einem solchen Fall besteht darin, im Gespräch mit der Schulpflege eine Lösung zu suchen.

---

## **Fazit**

Obwohl der Zuwachs der Zuständigkeiten im Personalbereich für die TaV-Lehrpersonen nicht enorm ist, ist er doch deutlich grösser als jener der Lehrpersonen ohne TaV. Den weitaus grössten Zuständigkeitszuwachs verzeichnen auch hier die TaV-Schulleitungen; im Gegensatz dazu gewinnen Hausvorstände im Personalbereich kaum neue Zuständigkeiten hinzu. Während TaV-Schulpflegen in Personalfragen weniger Zuständigkeiten angeben, kumulierten Schulpflegen ohne TaV auch in diesem Bereich neue Zuständigkeiten. In TaV-Schulen werden Bewerbungsgespräche meist von Schulpflege, Schulleitung und einzelnen Lehrpersonen gemeinsam durchgeführt. Der von dieser Gruppe vorgelegte Anstellungsvorschlag wird von der Schulpflege anschliessend formell genehmigt. Die Mitarbeiterbeurteilung wird zunehmend von TaV-Schulleitungen durchgeführt, wobei negative Beurteilungen durch Schulleitungen mit ungefestigter Stellung als besonders problematisch eingeschätzt werden. Mitarbeiterbeurteilungen durch die Schulpflegen führen zu Zeitproblemen bei Schulpflegemitgliedern und stossen bei manchen Lehrkräften auf geringe Akzeptanz.

---

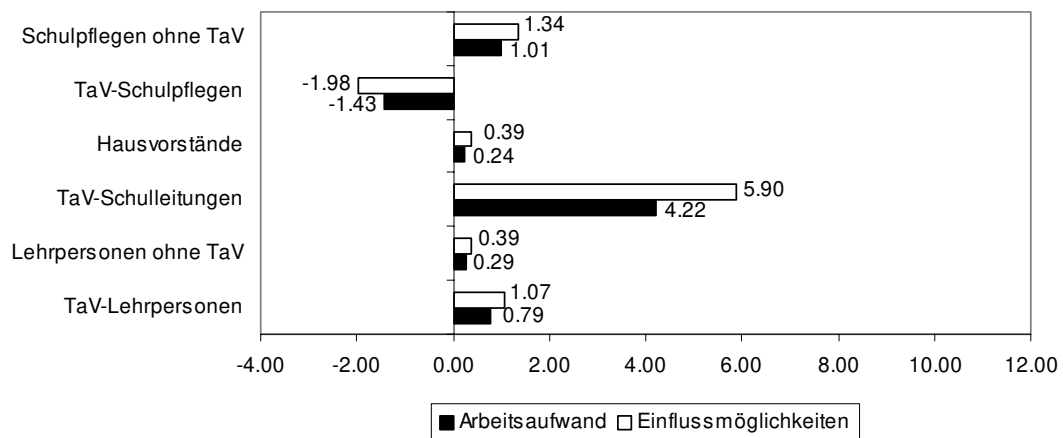
## Planung und Organisation

„Das ist eingehend im Organisationsstatut geregelt, das wir zusammen mit der alten Schulpflege erstellt haben. Wenn man nicht wüsste, wie etwas geregelt ist, könnte man dort nachschauen, wer wofür zuständig ist. Wir setzen das Organisationsstatut recht buchstabengetreu um, das liegt sicher daran, dass weitgehend noch diejenigen Leute hier sind, die es erstellt haben.“ (Schulleiter)

Der Aufgabenbereich "Planung und Organisation" umfasst die Definition des Schulangebotes, der Unterrichtszeiten, der Schulbesuchstage, des Ferienplans und der Schuleinstellungen; die Stundenplangestaltung, Raumbelugung und Zuteilung der Kinder in die Klassen sowie der Klassen zu den Lehrpersonen; die Organisation von Schulanlässen sowie von speziellen Therapie- und Fördermassnahmen.

Gemäss Abbildung 11 erfolgen die Veränderungen auch in diesem Bereich nach dem bereits bekannten Muster. Auffallend ist hier, dass TaV-Schulpflegen vergleichsweise viele Zuständigkeiten abgeben, die mit Einflussmöglichkeiten verbunden sind (Reduktion -2.0) und dass die TaV-Schulleitungen die eher einflussreichen Zuständigkeiten übernehmen (Zuwachs 5.9).

Abbildung 11: Veränderungen im Aufgabenbereich „Planung und Organisation“ – Vergleich zwischen Akteurguppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Die Gruppengespräche und Interviews zeigten, dass sich im Bereich der Planung und Organisation die Grössenunterschiede zwischen den verschiedenen Gemeinden und Schulen sehr stark auswirken. In einer Schule mit je einer Klasse pro Jahr-



gang und einer stabilen Bevölkerungszahl in ihrem Einzugsgebiet ergeben sich die Klassenzusammensetzung sowie die Raum- und Lehrerzuteilungen aus langer Übung quasi von allein, insbesondere wenn die Fluktuation beim Lehrpersonal tief ist. In einer grossen Schule mit mehreren Klassen pro Jahrgang und einer hohen Fluktuation sind bezüglich Klassenbildung sowie Raum- und Lehrerzuteilung eine Reihe von kniffligen Problemen zu lösen, welche durch starke Änderungen in der Bevölkerungszahl der Gemeinde mitunter noch akzentuiert werden.<sup>55</sup>

In TaV-Schulen erfolgt die schulhausinterne Planung grundsätzlich nicht mehr durch die Schulpflege, sondern neu durch die Schulleitung.<sup>56</sup> Die Planung von Raum-, Fächer-, Stunden-, Schüler- und Klassenzuteilungen erfolgt ebenfalls über die Schulleitung. In grösseren Schulgemeinden sind die Planungen der Schulpflege bzw. des Schulsekretariates und der Schulleitung komplementär angelegt: Die Schulpflege konzentriert sich auf die schulhausübergreifenden und eher strategischen Planungsaspekte (zum Beispiel die Bewilligung neuer Wahlfächer), während sich die Schulleitung eher um die operative Planung für ihre Schule kümmert.<sup>57</sup> In grösseren Schulgemeinden erstellen sowohl Schulpflege als auch Schulleitung eine Schuljahresplanung, wobei sich die Schulpflege auf schulhausübergreifende bzw. grosse Anlässe bezieht und sich die Schulleitung aufs eigene Schulhaus konzentriert. Eine solche Schulhaus-Jahresplanung (mit Terminen von Klassenlagern, Schulprojekten, Elternanlässen, Sitzungen, Weiterbildungstagen usw.) ist in vielen Schulhäusern neu, insbesondere in ihrer Verbindlichkeit für die einzelne Lehrperson, die nicht mehr nach Belieben Veranstaltungen mit Eltern und Kindern festlegen kann, die sich dann möglicherweise mit vergleichbaren Terminen von anderen Lehrpersonen überschneiden. Die Schulleitung koordiniert in der Regel auch die Verteilung der Hausämter bzw. Ressorts innerhalb des Schulhauses.

Natürlich wurden in der Volksschule schon seit langer Zeit Anlässe wie Sporttage oder Schulhausfeste u.ä. organisiert. Neu ist bei TaV, dass die Mitarbeit bei der

---

<sup>55</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen sowie Gruppengespräche.

<sup>56</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>57</sup> Gemäss einer anderen Untersuchung sehen die Schulsekretariate innerhalb erweiterter Zuständigkeiten durch die Teilautonomie fünf Bereiche, in denen sie Behörden und Schulleitungen unterstützen können: „(1) Im personellen Bereich ist es sinnvoll, den mit der Personaladministration betreuten Personen höhere Ausführungskompetenzen zu erteilen. (2) Unter dem Aspekt des Globalbudgets ist auch die Finanzkompetenz der Schulverwaltung auszubauen, damit der Wirtschaftlichkeit Rechnung getragen werden kann. (3) In Zusammenarbeit mit der Schulleitung sind die Ausführungskompetenzen auszubauen, damit der grössere Handlungsspielraum der Schuleinheit ausgenützt werden kann. (4) Die Kompetenz, regelmässig Aus- und Weiterbildungskurs zu besuchen, ist zu berücksichtigen. (5) Schulorganisatorische Verantwortlichkeiten gehören in die Kompetenz der Schulverwaltungen.“ (Bona et al. 2001, S. 21f.).

Planung und Durchführung solcher Anlässe für alle Beteiligten verbindlicher ist als zuvor. Zudem lässt sich feststellen, dass solche Anlässe in manchen TaV-Schulen einem professionelleren Projektmanagement unterliegen, indem häufig mit expliziten Zieldefinitionen und Qualitätsindikatoren, Meilensteinen und Evaluation gearbeitet wird.

Neu ist auch, dass die Bewilligung von Schulreisen, Exkursionen und Klassenlagern häufig nicht mehr durch die Schulpflege, sondern durch die Schulleitung erfolgt. Solche verkürzten Entscheidungswege werden von den Lehrpersonen als Entlastung wahrgenommen, die ihnen mehr Flexibilität und grössere Handlungsspielräume verleihen. In herkömmlichen Schulen, wo solche Anlässe durch die Schulpflege bewilligt werden, sind entsprechende Gesuche der Lehrpersonen mitunter ein Jahr im voraus einzureichen. In manchen TaV-Schulen fallen solche Fristen deutlich kürzer aus, weil sie direkt durch die Schulleitung entschieden werden können.

Diese Fülle an organisatorischen und administrativen Aufgaben wird für manche Schulleitung zur Überlastung, weshalb sie einzelne Bereiche (Finanzverwaltung, Planung von Schulanlässen, Stundenplanung) an die Lehrpersonen delegiert. Diese können und wollen allerdings auch nicht beliebig viele administrative Aufgaben übernehmen, weshalb in mancher TaV-Schule der Ruf nach einem eigenen Sekretariat laut wird.

Auch in herkömmlichen Volksschulen übernehmen die Hausvorstände zahlreiche administrative und organisatorische Funktionen. Der Unterschied zu TaV liegt darin, dass ein Hausvorstand keine bedeutsamen Entscheidungen treffen, sondern diese nur vorbereiten kann. Allfällige Planungs- und Arbeitsgruppen unterstehen hier direkt der Schulpflege, welche damit im Vergleich zu TaV stärker in organisatorische und administrative Aufgaben involviert ist.

---

**Fazit**

TaV-Schulleitungen verzeichnen bezüglich der Planung und Organisation einen grossen Zuwachs der Zuständigkeiten, auch im Vergleich mit den Hausvorständen. Während Hausvorstände Entscheide nur vorbereiten können, sind TaV-Schulleitungen in einigen Fällen auch autorisiert, Entscheide selber zu fällen. Auffallend stark konnten TaV-Schulleitungen ihren Einfluss ausbauen, stärker jedenfalls als den Arbeitsaufwand. In TaV-Schulen erfolgt die schulhausinterne Planung grundsätzlich nicht mehr durch die Schulpflege, sondern neu durch die Schulleitung. Schulanlässe unterliegen in TaV-Schulen tendenziell einem professionelleren Projektmanagement; Exkursionen und Lager werden nicht mehr von der Schulpflege sondern neu auf einem kürzeren Entscheidungsweg durch die TaV-Schulleitung bewilligt. Der Aufwand bei der Planung und Organisation ist natürlich stark von Faktoren wie Schulgrösse, Schulangebot, Raumangebot oder Fluktuation im Lehrkörper abhängig. Die Schulpflege kümmert sich gemeinsam mit den Schulsekretariaten eher um schulhausübergreifende, strategische Planungsfragen. In Schulen ohne TaV unterstehen Planungs- und Arbeitsgruppen direkt der Schulpflege, die damit im Vergleich zu TaV stärker in solche Fragen involviert ist.

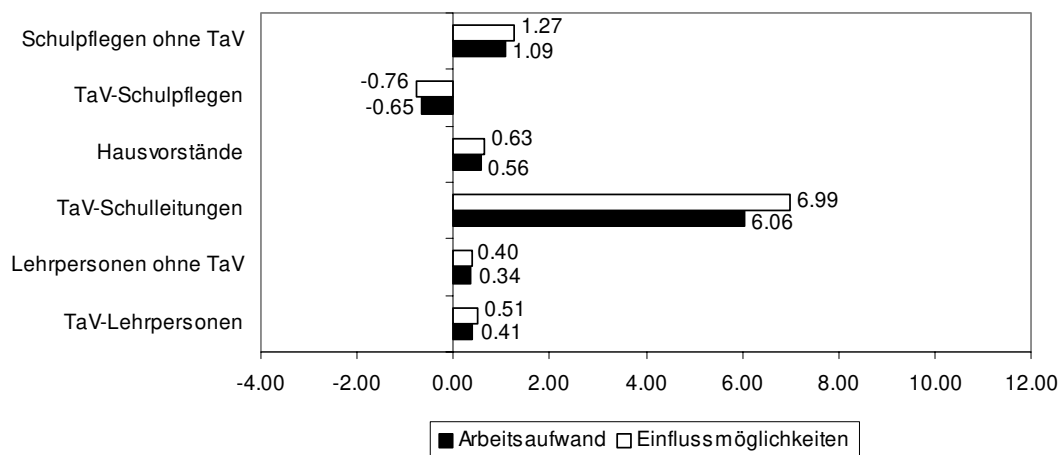
---

## Information und Zusammenarbeit

„Dank der Schulleitung gibt es endlich eine klare Anlaufstelle innerhalb des Schulhauses, die sich auch bemerkbar gegen aussen macht. Das läuft nun klar besser, und wir unterstützen dies. (Schulpräsident einer TaV-Oberstufen-schule)

Der Aufgabenbereich "Information und Zusammenarbeit" umfasst Öffentlichkeitsarbeit, Elterninformation und -mitwirkung auf Klassen- und Schulebene, Zusammenarbeit mit anderen Schulen, Schulgemeinden, kantonalen Stellen, Schuldiensten sowie die Zusammenarbeit zwischen Schulpflege und Lehrpersonen bzw. Schulleitungen. Die Veränderungen der Zuständigkeiten in Abbildung 12 fallen bei den allermeisten Akteurgruppen relativ gering aus, wobei wieder das bekannte Muster sichtbar wird: Die TaV-Schulleitungen verzeichnen auch in diesem Bereich einen deutlichen Zuwachs, v.a. bei den Einflussmöglichkeiten (7.0).

Abbildung 12: Veränderungen im Aufgabenbereich „Information und Zusammenarbeit“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Der externe und v.a. interne Informationsbedarf steigt mit TaV stark an.<sup>58</sup> Für die externe Kommunikation werden von den Volksschulen Lokal- und Schulzeitungen, Elternbriefe und in zunehmendem Masse das Internet genutzt. Die Schulpflegen und Schulleitungen teilen die Informationsaufgaben auf. Schulpflegen orientieren in den Medien über ihre Beschlüsse und Ziele für die ganze Schulgemeinde, wobei

<sup>58</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen sowie Gruppengespräche.

einzelne Schulpflegen ein spezifisches Ressort Kommunikation für diese Aufgaben einrichten. Die Schulleitungen dagegen berichten über die Aktivitäten und Veränderungen ihrer eigenen Schule. Neu daran ist, dass diese Öffentlichkeitsarbeit gezielter, einheitlicher und kontinuierlicher erfolgt; entsprechende Informationskonzepte stehen nicht bloss auf dem Papier, sondern werden auch umgesetzt. Neben den bereits erwähnten Kanälen informieren Schulleitung und Lehrerschaft vermehrt auch an Diskussions- und Elternabenden ihrer Schule. Auf *Klassenebene* hat es solche Informationsveranstaltungen für die Eltern schon lange gegeben; neu ist, dass solche Zusammenkünfte verstärkt auch für das gesamte Schulhaus abgehalten werden.

Im Bereich der internen Kommunikation ist neu, dass die Schulleitung in bestimmten Bereichen über vertrauliche Informationen verfügt, die sie den Lehrpersonen nicht zugänglich machen darf; dazu gehören beispielsweise der Inhalt von Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen und teilweise auch von Sitzungen mit der Schulpflege. Dass Einzelne im Schulhaus über einen Informationsvorsprung verfügen, bedeutet einen fühlbaren Wandel in der bisher stark egalitären Betriebskultur der Volksschule, was leicht zu Missverständnissen und Misstrauen führen kann.

Die eingehenden Informationen werden zumeist von der Schulleitung verarbeitet und verteilt (Infowände, Postfächer usw.). Konvente und Ressortsitzungen dienen u.a. auch dem internen Informationsfluss, die durch die mit TaV neu geschaffenen Strukturen (Ressorts, Arbeitsgruppen, Qualitäts- und Schulentwicklungsgruppen usw.) aufgrund der damit verbundenen Arbeitsteilung bedeutsamer und anspruchsvoller wurde. Die Kommunikationswege und -kanäle zwischen allen Beteiligten müssen möglichst genau definiert werden, damit auch die Teilzeitmitarbeitenden zu ihren Informationen gelangen.<sup>59</sup> Auch dann noch zeigt sich häufig genug, dass mündliche Kommunikation fehleranfällig ist und schriftliche Informationen im Übermass nicht mehr wahrgenommen werden. Bei aller Bedeutung, welcher der Information innerhalb der Schule zukommt, dürfen die Schulpflege bzw. das Schulsekretariat nicht vergessen werden. Schulpflegemitglieder, die nicht in Schlüsselpositionen sind, erhalten mitunter nicht mehr alle wesentlichen Informationen und die Schulsekretariate beklagen, dass ihnen manchmal notwendige Informationen aus den Schulen fehlen und sie sich diese durch Nachfragen beschaffen müssen.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen sowie insbesondere erstes Gruppengespräch mit Bezirkschulpflegen vom 18.1.2002.

<sup>60</sup> Erstes Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 21.1.2002.

---

**Fazit**

Während alle anderen Akteurgruppen nur geringe Veränderungen verzeichnen, nimmt die Zuständigkeit der TaV-Schulleitungen im Bereich "Information und Zusammenarbeit" deutlich zu. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass mit TaV der externe und v.a. der interne Kommunikationsbedarf stark ansteigt. Neu ist die gezieltere, einheitlichere und kontinuierlichere Öffentlichkeitsarbeit der Schulen. Verstärkt werden Informationsveranstaltungen auch auf Schulebene (und nicht mehr hauptsächlich auf Klassenebene) durchgeführt. Problematisch ist bei der Information, dass mündliche Kommunikation fehleranfällig ist und Schriftliches im Übermass nicht mehr aufgenommen wird. Ausserdem entpuppt sich der Umgang der Schulleitungen mit vertraulichen Informationen als anfänglich unterschätztes Problem.

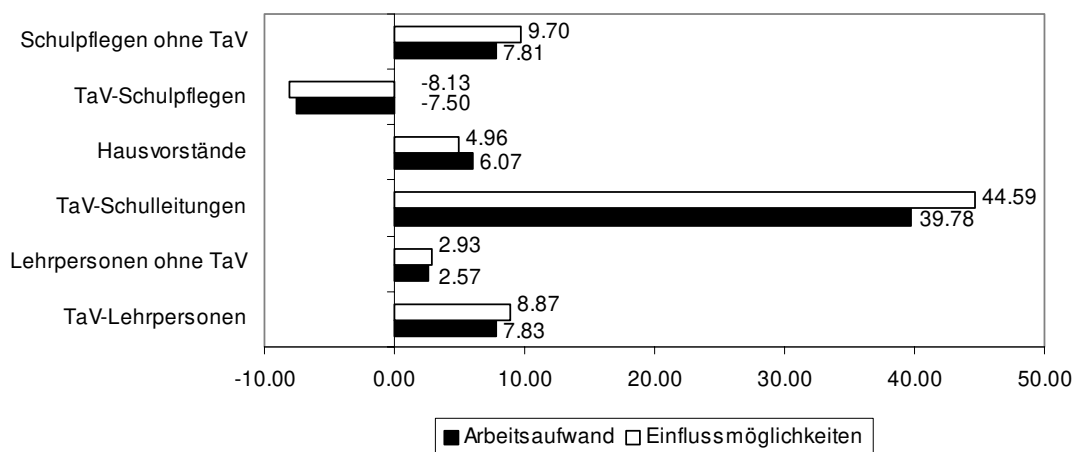
---

## Veränderung der Zuständigkeiten insgesamt

„Als Folge von TaV hat unser Schulhaus insgesamt mehr Aufgaben übernommen.“ (Schulleiter einer TaV-Oberstufenschule)

Der abschliessenden Addition aller Zuständigkeitsveränderungen in den acht Aufgabenbereichen Abbildung 13 lässt sich entnehmen, dass die TaV-Lehrpersonen gegenüber Lehrpersonen ohne TaV insgesamt einen grösseren Arbeitsaufwand auf sich nehmen und über einen entsprechend höheren Einfluss auf das Schulgeschehen verfügen. Besonders extrem ist der Unterschied jedoch bei den Schulleitungen und Hausvorständen. Bemerkenswert ist hier die Tatsache, dass TaV-Schulleitungen jene Aufgaben übernommen haben, die im Vergleich zum Aufwand mit besonders vielen Einflussmöglichkeiten versehen sind. Auf die Hausvorstände hingegen wurde v.a. die Arbeit abgeschoben, ohne im gleichen Ausmass auch die Einflussmöglichkeiten zu delegieren. Während TaV-Schulpflegen insgesamt Arbeit und Einfluss abgegeben haben, konnten Schulpflegen ohne TaV in beiden Dimensionen zulegen.

Abbildung 13: Veränderungen über alle Aufgabenbereiche hinweg – Vergleich zwischen Akteurggruppen mit bzw. ohne TaV



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

---

**Fazit**

Das Aufsummieren der Zuständigkeiten aus den einzelnen Bereichen ist problematisch, weil es von einer Gleichwertigkeit dieser acht Bereiche ausgeht. Wird diese Gleichwertigkeit dennoch unterstellt, so zeigt sich, dass TaV-Schulleitungen im Gegensatz zu den Hausvorständen einen enormen Zuständigkeitszuwachs erfahren haben. Es fällt auf, dass TaV-Schulleitungen v.a. ihre Einflussmöglichkeiten ausgebaut haben, während Hausvorstände eher arbeitsintensive Aufgaben übernommen haben. Haben TaV-Schulpflegen Zuständigkeiten abgegeben, so entwickelten Schulpflegen ohne TaV neue Zuständigkeiten. Lehrpersonen mit TaV verzeichnen insgesamt einen grösseren Zuständigkeitszuwachs als andere Lehrpersonen.

---

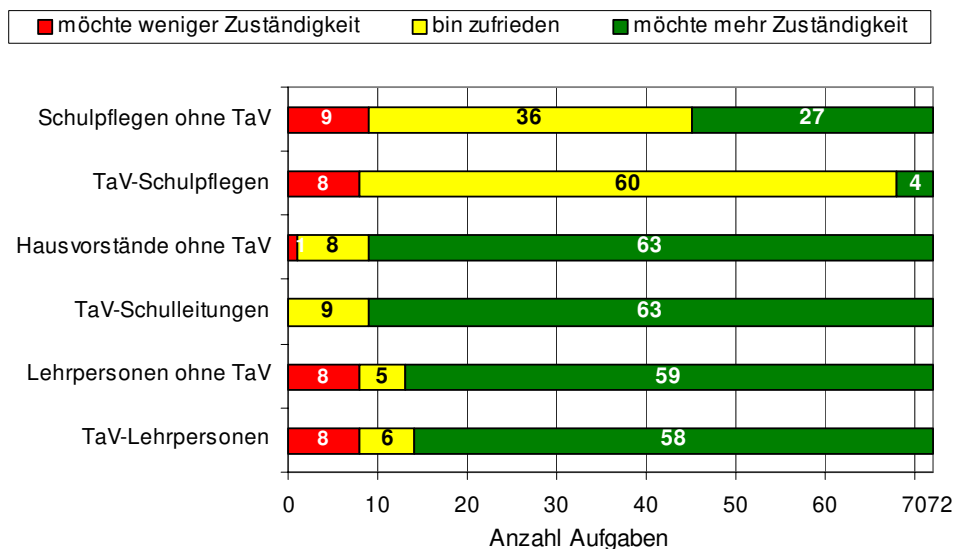


## 6.5 Aktuelle Zuständigkeiten im Vergleich zum Optimum

„Als Fühlungnahme und Stimmungswahrnehmung mögen die Unterrichtsbesuche der Schulpflege ja i.O. sein, aber was wir Lehrer dringend brauchen, wäre eine fachliche Betreuung! Ideal wäre ein Mentorats-Team mit einem Pädagogik- und einem Fachspezialisten.“ (Fachlehrperson in einer Schule ohne TaV).

Ein weiterer Auswertungsschritt diente dazu, Unterschiede zwischen den aktuellen und den durch die Befragten als optimal beurteilten Zuständigkeiten für alle 72 untersuchten Aufgaben zu ermitteln. Auch hier sind drei Möglichkeiten denkbar: die Befragten sind im Vergleich zu ihrer Optimalvorstellung heute entweder mehr, gleich viel oder weniger für eine Aufgabe zuständig (vgl. Abbildung 14). Hat eine Akteurgruppe bei einer Aufgabe mit ihrer heutigen Zuständigkeit auch die optimale Zuständigkeit gemäss eigener Einschätzung erreicht, so gehen wir von einer hohen Zuständigkeitszufriedenheit der Akteurgruppe bezüglich dieser Aufgabe aus. Im Folgenden wird zunächst wiederum nur die Anzahl der Aufgaben ausgezählt; die Berücksichtigung der Gewichtung sowie die Gruppierung der Aufgaben zu Aufgabenbereichen erfolgt in späteren Auswertungsschritten.

Abbildung 14: 72 Aufgaben und erwünschte Verschiebungen



(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Auffallend ist der Unterschied zwischen den Schulpflegen mit bzw. ohne TaV. Schulpflegen ohne TaV möchten bei insgesamt 27 Aufgaben mehr Zuständigkeit erlangen; TaV-Schulpflegen hingegen nur bei deren 4: Wahl der Lehrmittel (Bücher), Definition des Budgetrahmens für das Schulhaus, Wahl der Schulleitung sowie Auswahl von kantonalen Schulreformprojekten (z.B. Schulprojekt 21 oder QUIMS). Zwischen Hausvorständen und Schulleitungen bzw. zwischen Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV zeichnen sich fast keine Unterschiede bezüglich der Anzahl erwünschter Zuständigkeitsveränderungen ab, denn all diese Akteurgruppen wünschen sich bei 58 und mehr Aufgaben eine grössere Zuständigkeit.

Die TaV-Schulpflegen sind also mit der momentanen Aufgabenverteilung in den allermeisten Fällen zufrieden. Personen, die an der Basis arbeiten (Lehrpersonen, Hausvorstände, Schulleitungen), möchten hingegen noch weitaus mehr Zuständigkeiten erlangen.

---

## **Fazit**

Schulpflegen ohne TaV möchten bei einigen Aufgaben mehr Zuständigkeit erlangen, TaV-Schulpflegen hingegen nur bei ganz wenigen Aufgaben. Schulpflegen mit TaV zeigen sich mit der momentanen Verteilung der Aufgaben weitaus am zufriedensten. Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV, aber auch Hausvorstände und TaV-Schulleitungen wünschen sich dagegen bei einer grossen Mehrzahl der Aufgaben weitere Zuständigkeiten.

---

## 6.6 Aktuelle Zuständigkeiten in Relation zu früher und zum Optimum

„Was sich noch ändern sollte, das ist eine bessere Zusammenarbeit mit den benachbarten Schulgemeinden. Da liegt noch Potential.“ (Lehrperson in einer Nicht-TaV-Schule)

In welchen Bereichen diese zusätzlichen Zuständigkeiten genau erwünscht sind (und wie gross sie optimalerweise sind), soll im Folgenden eruiert werden. Zu diesem Zweck werden pro Aufgabenbereich Differenzen zwischen den Werten "heute" und "optimal" errechnet. Werden ausserdem die Ausgangswerte ("vorher") beigezogen, so kann auch dargestellt werden, welcher Anteil der erstrebten Veränderung bereits erfolgt ist und wie gross die zukünftigen Veränderungen aus der Perspektive der Befragten noch sein sollten.

### Schulentwicklung

Alle beteiligten Akteurguppen wünschten sich im Aufgabenbereich Schulentwicklung mehr Zuständigkeiten (vgl. Tabelle 29).

Tabelle 29: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurguppen im Aufgabenbereich „Schulentwicklung“

Schulentwicklung		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurguppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	4.4	8.9	10.0	<b>81</b>	4.6	9.2	10.4	<b>79</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	5.9	7.4	10.7	<b>32</b>	6.3	7.9	11.3	<b>32</b>
Schulleitungen	mit TaV	5.0	15.4	16.8	<b>89</b>	5.4	15.9	17.4	<b>87</b>
Hausvorstände	ohne TaV	7.4	9.0	13.1	<b>28</b>	8.2	9.8	14.2	<b>28</b>
Schulpflegen	mit TaV	8.1	8.2	8.6	<b>21</b>	8.6	8.8	9.3	<b>21</b>
Schulpflegen	ohne TaV	5.0	6.6	8.2	<b>50</b>	5.4	7.1	8.8	<b>50</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Ihren Optimalvorstellungen am meisten angenähert haben sich die TaV-Schulleitungen (Arbeitsaufwand 89%; Einflussmöglichkeiten 87%) und TaV-Lehrpersonen (Arbeitsaufwand 81%; Einflussmöglichkeiten 79%). Am wenigsten haben sich hingegen die TaV-Schulpflegen der eigenen Optimalvorstellung genä-

hert (Arbeitsaufwand 21%; Einflussmöglichkeiten 21%), wobei hier zu berücksichtigen ist, dass die TaV-Schulpflegen schon auf einem relativ hohen Niveau starten (8.1 im Vergleich zu 5.0 bei den Nicht-TaV-Schulpflegen).

## Unterricht

TaV-Lehrpersonen haben im Aufgabenbereich "Unterricht" einzelne Zuständigkeiten abgetreten und damit ihren Arbeitsaufwand von 17.3 auf 16.4 reduziert (Reduktion - 0.9). Sie möchten ihre Zuständigkeit aber noch etwas mehr verringern, so dass der Arbeitsaufwand in diesem Bereich um 0.6 auf 15.8 sinkt. Den überwiegenden Teil der angestrebten Zuständigkeitsverschiebung im Bereich "Unterricht" (nämlich 0.9) haben die TaV-Lehrpersonen schon erreicht, die noch anstehende, erwünschte Verschiebung von 0.6 ist kleiner. Der grössere Teil der erwünschten Zuständigkeitsverschiebung hat aus Sicht der TaV-Lehrpersonen im Aufgabenbereich "Unterricht" also bereits stattgefunden (vgl. Tabelle 30). Wird mit ungerundeten Zahlen gerechnet, so haben die TaV-Lehrpersonen 62% der von ihnen angestrebten Zuständigkeitsveränderung im Bereich "Unterricht" erreicht. Bezogen auf die Einflussmöglichkeiten im Unterricht haben die TaV-Lehrpersonen gar 70% der angestrebten Zuständigkeitsveränderung erreicht. Lehrpersonen ohne TaV haben ihre angestrebten Zuständigkeitsveränderungen dagegen weniger gut realisieren können (Arbeitsaufwand 32%; Einflussmöglichkeiten 40%).

Tabelle 30: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurguppen im Aufgabenbereich „Unterricht“

Unterricht		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	17.3	16.4	15.8	<b>62</b>	19.9	18.9	18.4	<b>70</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	17.7	17.3	16.4	<b>33</b>	20.4	19.9	19.2	<b>40</b>
Schulleitungen	mit TaV	8.4	9.8	10.5	<b>64</b>	9.7	11.7	12.8	<b>66</b>
Hausvorstände	ohne TaV	6.5	6.3	8.1	<b>-18</b>	7.5	7.2	9.5	<b>-16</b>
Schulpflegen	mit TaV	3.8	3.1	2.9	<b>83</b>	4.7	3.7	3.4	<b>83</b>
Schulpflegen	ohne TaV	3.0	3.4	3.6	<b>61</b>	3.6	4.1	4.3	<b>71</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Die TaV-Schulleitungen haben ihre Zuständigkeiten für den Aufgabenbereich „Unterricht“ so ausgebaut, dass sie sich zu rund 2/3 ihren Optimalvorstellungen annähern haben. Auch die Hausvorstände möchten ihre Zuständigkeit für den Bereich "Unterricht" gerne ausbauen. In Wirklichkeit aber haben sie in den letzten drei Jahren Zuständigkeiten eingebüsst. Die Entwicklung läuft also aus Sicht der Hausvorstände in die falsche Richtung, was sich in negativen Werten bei der Zielerreichung ausdrückt (Arbeitsaufwand -18; Einflussmöglichkeiten -16).

Eine spezielle Situation liegt auch bei den Schulpflegen vor: Schulpflegen mit bzw. ohne TaV haben sich im Aufgabenbereich "Unterricht" nämlich schon in beachtlichem Ausmass auf ihre optimale Zuständigkeit hin bewegt. Bei den TaV-Schulpflegen besteht das Ziel allerdings in einer Reduktion der Zuständigkeit, während Schulpflegen ohne TaV einen Ausbau anstreben. Beide Gruppen sind damit aus ihrer Sicht auf dem "richtigen" Weg, aber sie streben dabei in entgegengesetzte Richtungen.

## Finanzen

Mit Ausnahme der TaV-Schulpflegen wünschen sich bezüglich der Finanzen alle Akteurgruppen grössere Einflussmöglichkeiten und nehmen damit auch einen umfangreicheren Arbeitsaufwand in Kauf. TaV-Schulpflegen haben sowohl vom Arbeitsaufwand (115%) als auch von ihrer Einflussmöglichkeit (138%) bereits mehr als beabsichtigt abgegeben. Schulpflegen ohne TaV hingegen melden hinsichtlich des Arbeitsaufwandes (Ziel zu 36% erreicht) und besonders zu den Einflussmöglichkeiten (Ziel zu 60% erreicht) mehr Veränderungsbedarf an (vgl. Tabelle 31).

Tabelle 31: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Finanzen“

Finanzen		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	1.7	2.3	4.0	<b>26</b>	3.0	3.6	5.2	<b>27</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	2.1	2.3	4.9	<b>10</b>	3.4	3.6	6.0	<b>7</b>
Schulleitungen	mit TaV	2.4	7.7	9.7	<b>73</b>	2.9	6.3	8.5	<b>60</b>
Hausvorstände	ohne TaV	1.2	3.5	6.5	<b>43</b>	1.6	2.4	5.3	<b>20</b>
Schulpflegen	mit TaV	8.0	5.7	6.0	<b>115</b>	6.4	5.3	5.6	<b>139</b>
Schulpflegen	ohne TaV	5.0	5.3	5.8	<b>36</b>	4.0	4.8	5.3	<b>60</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Die Zuständigkeit bezüglich der Finanzen nahm bei TaV-Lehrpersonen um 0.6 auf 2.3 (Arbeitsaufwand) bzw. 3.6 (Einflussmöglichkeiten) zu. Damit ist etwas mehr als ein Viertel des Weges sowohl bei der Einflussmöglichkeit (27%) als auch beim Arbeitsaufwand (26%) zurückgelegt. Lehrpersonen ohne TaV haben sich in Bezug auf den Arbeitsaufwand im Finanzbereich erst um ca. 10% und was die Einflussmöglichkeit anbelangt um 7% ihren Optimalvorstellungen angenähert.

TaV-Schulleitungen haben in Bezug auf den Arbeitsaufwand bereits 73% und hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten 60% ihrer Optimalvorstellungen erreicht. Hausvorstände hingegen haben ihre Optimalvorstellungen bezüglich Arbeitsaufwand erst zu 43%, hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten erst zu einem Fünftel erreicht.

## Rechtliches

Auch beim Aufgabenbereich „Rechtliches“ ergibt sich das Bild, dass ausschliesslich TaV-Schulpflegen sowohl von den Einflussmöglichkeiten (Optimalvorstellung zu 96% erreicht) als auch vom Arbeitsaufwand her (Optimalvorstellung zu 96% erreicht) bereit waren, Zuständigkeiten abzugeben (vgl. Tabelle 32).

Tabelle 32: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurguppen im Aufgabenbereich „Rechtliches“

Rechtliches		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	5.9	6.6	7.6	<b>44</b>	7.4	8.4	9.6	<b>47</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	6.3	6.4	8.0	<b>7</b>	8.1	8.3	10.3	<b>10</b>
Schulleitungen	mit TaV	5.4	9.2	10.7	<b>73</b>	6.6	11.3	13.1	<b>73</b>
Hausvorstände	ohne TaV	6.0	6.7	8.3	<b>32</b>	7.5	8.3	10.2	<b>30</b>
Schulpflegen	mit TaV	8.2	7.4	7.4	<b>97</b>	9.2	8.1	8.1	<b>96</b>
Schulpflegen	ohne TaV	6.1	7.1	7.5	<b>73</b>	6.9	8.1	8.5	<b>72</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Alle anderen beteiligten Akteurguppen wünschen sich mehr Zuständigkeiten. Am besten gelang dies den TaV-Schulleitungen (Arbeitsaufwand 73%; Einflussmöglichkeiten 73%) und den Schulpflegen ohne TaV (Arbeitsaufwand 73%; Einflussmöglichkeiten 72%). Am wenigsten ihren Optimalvorstellungen angenähert haben sich Lehrpersonen ohne TaV (Arbeitsaufwand 7%; Einflussmöglichkeiten 10%).

## Infrastruktur

Schulpflegen mit bzw. ohne TaV haben sich ihren Optimalvorstellungen in Bezug auf die Zuständigkeiten für Infrastruktur am besten angenähert. Während Schulpflegen mit TaV wiederum Zuständigkeiten abgeben wollten (Annäherung an ihre Optimalvorstellung beim Arbeitsaufwand 86%; bei den Einflussmöglichkeiten 87%), ging es Schulpflegen ohne TaV darum, mehr Zuständigkeiten zu erreichen (Zielerreichung Arbeitsaufwand 90%; Einflussmöglichkeiten 92%). Am wenigsten ihren Optimalvorstellungen angenähert haben sich Lehrpersonen ohne TaV (Zielerreichung Arbeitsaufwand 15%; Einflussmöglichkeiten 14%) und Hausvorstände (Zielerreichung Arbeitsaufwand 10%; Einflussmöglichkeiten 8%). Detailliertere Angaben finden sich in Tabelle 33.

Tabelle 33: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Infrastruktur“

Infrastruktur		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	4.4	4.8	6.0	<b>27</b>	7.6	8.1	9.6	<b>26</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	4.5	4.9	6.6	<b>15</b>	7.8	8.2	10.6	<b>15</b>
Schulleitungen	mit TaV	3.3	5.7	7.2	<b>62</b>	5.0	8.4	10.4	<b>63</b>
Hausvorstände	ohne TaV	3.0	3.3	6.1	<b>10</b>	4.7	5.0	8.9	<b>8</b>
Schulpflegen	mit TaV	6.2	5.4	5.3	<b>86</b>	8.1	7.0	6.8	<b>87</b>
Schulpflegen	ohne TaV	4.1	4.9	5.0	<b>90</b>	5.4	6.4	6.5	<b>92</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

## Personelles

Im Personalbereich (Tabelle 34) sind es an erster Stelle die Schulpflegen ohne TaV, die sich am deutlichsten ihren Optimalvorstellungen (mehr Zuständigkeiten) annähert haben (Arbeitsaufwand 95%; Einflussmöglichkeiten 90%).

Tabelle 34: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Personelles“

Personelles		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	2.2	3.4	4.8	<b>47</b>	2.5	4.0	5.8	<b>46</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	3.1	3.2	5.7	<b>6</b>	3.5	3.8	6.8	<b>6</b>
Schulleitungen	mit TaV	1.8	7.9	10.9	<b>67</b>	2.1	9.7	13.4	<b>67</b>
Hausvorstände	ohne TaV	2.4	3.0	6.9	<b>13</b>	2.6	3.3	8.4	<b>12</b>
Schulpflegen	mit TaV	9.5	8.5	8.1	<b>71</b>	11.5	10.3	9.8	<b>70</b>
Schulpflegen	ohne TaV	6.5	8.1	8.1	<b>95</b>	7.8	9.7	9.9	<b>90</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

Bei den TaV-Schulpflegen, die sich eine Reduktion erhofften, stellte sich der erwartete Erfolg ebenfalls zu einem grossen Teil ein (Arbeitsaufwand 71%; Einflussmöglichkeiten 70%). Relativ gut fällt die Bilanz auch bei TaV-Schulleitungen aus (Arbeitsaufwand 67%; Einflussmöglichkeiten 67%). Kaum der eigenen Optimalvorstellung angenähert haben sich dagegen Lehrpersonen ohne TaV (Arbeitsaufwand 6%; Einflussmöglichkeiten 6%) und Hausvorstände (Arbeitsaufwand 13%; Einflussmöglichkeiten 12%).



## Planung und Organisation

Beim Aufgabenbereich "Planung und Organisation" haben Schulpflegen ohne TaV ihre Optimalvorstellungen bereits übertroffen (Arbeitsaufwand 116%; Einflussmöglichkeiten 129%), die TaV-Schulpflegen dagegen sind noch nicht ganz an ihrem Ziel. Hausvorstände haben sich kaum den eigenen Optimalvorstellungen angenähert (Arbeitsaufwand 9%; Einflussmöglichkeiten 10%), die TaV-Schulleitungen sind hier schon weiter fortgeschritten. Im Vergleich der Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV fällt auf, dass sich TaV-Lehrpersonen (Arbeitsaufwand 40%, Einflussmöglichkeiten 38%) dem eigenen Ziel wesentlich mehr angenähert haben als Lehrpersonen ohne TaV (Arbeitsaufwand 15%; Einflussmöglichkeiten 14%). Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die absoluten Werte bei den Lehrpersonen ohne TaV beim „Vorher“ wie beim „Heute“ höher liegen als bei den Lehrpersonen mit TaV (vgl. Tabelle 35).

Tabelle 35: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Planung & Organisation“

Planung & Organisation		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	4.0	4.8	6.0	<b>40</b>	4.7	5.8	7.5	<b>38</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	4.7	5.0	6.7	<b>15</b>	5.7	6.1	8.5	<b>14</b>
Schulleitungen	mit TaV	3.7	7.9	9.5	<b>72</b>	4.8	10.7	13.0	<b>72</b>
Hausvorstände	ohne TaV	4.5	4.8	7.3	<b>9</b>	5.7	6.1	9.7	<b>10</b>
Schulpflegen	mit TaV	5.5	4.1	3.9	<b>86</b>	7.5	5.5	5.2	<b>87</b>
Schulpflegen	ohne TaV	3.9	4.9	4.8	<b>116</b>	5.2	6.6	6.3	<b>129</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

## Information und Zusammenarbeit

TaV-Schulpflegen haben ihre Ziele in Bezug auf Information und Zusammenarbeit am besten erreicht (Arbeitsaufwand 102%/ Einflussmöglichkeiten 106%). Am wenigsten gelang dies den Hausvorständen (Arbeitsaufwand 17%; Einflussmöglichkeiten 17%) sowie den Lehrpersonen ohne TaV (Arbeitsaufwand 24%; Einflussmöglichkeiten 24%). Ausführliche Daten zum Bereich Information und Zusammenarbeit sind der Tabelle 36 zu entnehmen.

Tabelle 36: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Information & Zusammenarbeit“

Information & Zusammenarbeit		Arbeitsaufwand				Einflussmöglichkeiten			
Akteurgruppe		Vorher	Heute	Optimal	In %	Vorher	Heute	Optimal	In %
Lehrpersonen	mit TaV	7.0	7.4	8.0	<b>40</b>	7.8	8.3	9.1	<b>41</b>
Lehrpersonen	ohne TaV	7.8	8.1	9.2	<b>24</b>	8.7	9.1	10.4	<b>24</b>
Schulleitungen	mit TaV	5.5	11.5	12.3	<b>88</b>	6.1	13.1	14.1	<b>88</b>
Hausvorstände	ohne TaV	8.1	8.6	11.4	<b>17</b>	9.1	9.8	13.0	<b>17</b>
Schulpflegen	mit TaV	7.6	6.9	6.9	<b>102</b>	8.6	7.9	7.9	<b>106</b>
Schulpflegen	ohne TaV	5.7	6.8	7.2	<b>77</b>	6.5	7.8	8.2	<b>76</b>

(n=207 Schulpflegen ohne TaV; 153 TaV-Schulpflegen; 83 Hausvorstände; 89 TaV-Schulleitende; 206 Lehrpersonen ohne TaV; 459 TaV-Lehrpersonen)

---

## Fazit

Im Aufgabenbereich "Schulentwicklung" konnten sich TaV-Lehrpersonen und TaV-Schulleitungen ihrer Optimalvorstellung der Zuständigkeitsverteilung am meisten annähern. Der von den TaV-Schulpflegern angestrebte Abbau ihrer Zuständigkeiten kontrastiert in vielen Bereichen deutlich mit dem erwünschten Zuwachs an Zuständigkeiten der Schulpflegern ohne TaV. Im Finanzbereich beispielsweise haben TaV-Schulpflegern sogar schon mehr Zuständigkeiten abgegeben als sie eigentlich für sinnvoll erachten, Schulpflegern ohne TaV hingegen wollen hier Zuständigkeiten ausbauen und haben diesbezüglich auch schon erste Fortschritte erzielt. Schulpflegern mit bzw. ohne TaV sind demgemäss mit der jeweiligen Veränderung ihrer Zuständigkeiten zufrieden, aber sie bewegen sich dabei in entgegengesetzte Richtungen. Im Vergleich zu den TaV-Lehrpersonen haben Lehrpersonen ohne TaV in zahlreichen Bereichen kleinere Schritte hin zum selber definierten Optimum der Zuständigkeitsverteilung unternommen. Auch die Hausvorstände haben sich weniger ihren Optimalvorstellungen bezüglich Zuständigkeiten annähern können als die TaV-Schulleitungen. Die Hausvorstände haben sich beispielsweise in den letzten Jahren einen Ausbau ihrer Unterrichtszuständigkeiten gewünscht, in Wirklichkeit aber kam es zu einer Reduktion.

---

## 6.7 Veränderungen in organisationsrelevanten Aspekten

„TaV hatte die Bedeutung, etwas, das gefühlsmässig verknorzt war, aufzulösen und zu entwickeln. Und zwar nicht nur auf Ebene Klassenzimmer – dort machten wir das immer schon – sondern auf der Schulhausebene; das war schon immer meine Idee gewesen.“ (Schulleiter)

Die Auswertungen der beiden vorhergehenden Kapitel beruhen auf den 72 Aufgaben und den entsprechenden Zuständigkeiten der untersuchten Akteurguppen. Um die Auswirkungen von TaV auf die Schulorganisation noch aus einem anderen Blickwinkel betrachten zu können, wurde eine Reihe von organisationsrelevanten Aspekten in den Fragebogen aufgenommen. Die Befragten wurden gebeten, die entsprechenden organisatorischen Veränderungen einzustufen (klar verbessert (5), verbessert (4), nicht verändert (3), verschlechtert (2) oder klar verschlechtert (1)).<sup>61</sup> Im Folgenden wird jeweils der Median sowie der Modalwert der entsprechenden Veränderungen vorgestellt.

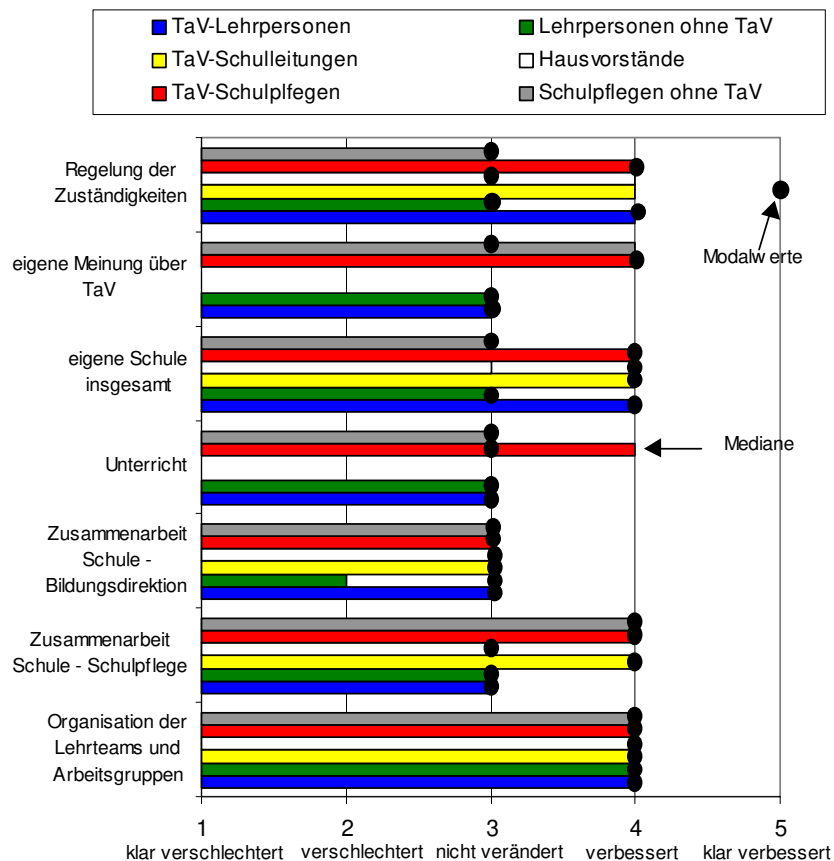
Unter den Antworten lässt sich nur eine einzige Verschlechterung ausmachen: Die Hälfte der Lehrpersonen ohne TaV gibt an, die Zusammenarbeit ihrer Schule mit der Bildungsdirektion habe sich verschlechtert oder klar verschlechtert. Bei TaV-Lehrpersonen liegt der Median hingegen in der Mittelkategorie "nicht verändert". Alle anderen Akteurguppen und alle anderen erhobenen Änderungen blieben neutral oder brachten eine Verbesserung. Lehrpersonen, Schulleitungen/Hausvorstände sowie Schulpflegen geben z.B. an, die Organisation des Lehrteams und der Arbeitsgruppen habe sich in den letzten Jahren bzw. seit der Einführung von TaV verbessert.

---

<sup>61</sup> Siehe Fragebogen im Anhang: Frage Nr. 1 sowie Nr. 2a, b, e und f.

Während Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV ihre Meinung über TaV nicht verändert haben, konnten die Schulpflegen mit bzw. ohne TaV ihre Meinung über TaV sogar verbessern (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Veränderungen in den letzten drei Jahren bzw. seit der Einführung von TaV: Mediane<sup>62</sup> und Modalwerte<sup>63</sup>



Ausserdem fällt auf, dass sich der Unterricht aus Sicht der Akteure weder verbessert noch verschlechtert hat. Sowohl Lehrpersonen mit als auch solche ohne TaV geben jedenfalls an, es habe im Unterricht durch TaV (bzw. in den letzten drei Jahren) keine Veränderungen gegeben. Schulleitungen und Hausvorstände teilen diese Ansicht.

Die Hypothese, dass es Unterschiede zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV gibt, muss jedoch im Folgenden noch mit einem Signifikanztest geprüft werden. Die

<sup>62</sup> Der Median gibt jenen Wert an, welcher die der Grösse nach geordneten Werte der Gruppe in genau zwei Hälften teilt (die eine Hälfte hat diesen Wert oder mehr angegeben, die andere Hälfte diesen Wert oder weniger).

<sup>63</sup> Der Modalwert ist der häufigste Wert der Gruppe.

Auswertung ergibt, dass TaV-Akteure seit der Einführung des Projekts bei fast allen erfragten Veränderungen eine signifikant grössere Verbesserung erfahren haben als Akteure ohne TaV (vgl. Tabelle 37). Die Veränderungen beim Unterricht bilden die einzige Ausnahme: Trotz gleichem Median (3) geben Lehrpersonen ohne TaV an, sie hätten hier etwas mehr Verbesserungen erzielt als Lehrpersonen mit TaV. Von den Schulpflegen wird diese Einschätzung hingegen nicht geteilt – im Gegenteil: Hier geben TaV-Schulpflegen an, in ihren Schulen habe sich der Unterricht stärker verbessert (Schulleitungen und Hausvorstände wurden diesbezüglich nicht befragt, weil der Fragebogen zu umfangreich geworden wäre).

Tabelle 37: Unterschiede zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV: Verbesserungen

	Lehr- personen n=665	Schulleitungen Hausvorstände n=172	Schulpflegen n=360
Organisation der Lehrteams und Arbeitsgruppen	+	+	+
Zusammenarbeit Schule – Schulpflege	+	+	+
Zusammenarbeit Schule – Bildungsdirektion	+	+	+
Unterricht	-	X	+
eigene Schule insgesamt	+	+	+
eigene Meinung über TaV	+	X	+
Regelung der Zuständigkeiten	+	+	+

+ = Personen aus TaV-Schulen geben an, sich signifikant stärker verbessert zu haben.

- = Personen aus TaV-Schulen geben an, sich signifikant weniger stark verbessert zu haben.

x = diese Gruppe wurde nicht befragt

Von einer höheren Zuständigkeitszufriedenheit der TaV-Akteure kann auch aus einem weiteren Grund ausgegangen werden. TaV-Lehrpersonen, TaV-Schulleitungen und TaV-Schulpflegen geben übereinstimmend an, dass sich der Gestaltungsspielraum der Schule, das Schulhausbudget, die Freude über das erweiterte Berufsfeld sowie die Klarheit über die pädagogische Ausrichtung der eigenen Schule mehr vergrößert hat als dies bei den Akteuren ohne TaV der Fall ist.

Wie bereits in Kapitel 1.2 ausgeführt, hat eine frühere Evaluation<sup>64</sup> gezeigt, dass in rund  $\frac{3}{4}$  der TaV-Schulen die Lehrpersonen ziemlich und z.T. sogar sehr zufrieden mit dem Projektverlauf sind. Bei einem Viertel der Schulen wurde jedoch die Projektentwicklung nur zum Teil oder aber gar nicht als zufriedenstellend eingestuft. Die grösste Akzeptanz fand das Projekt gemäss dieser Untersuchung bei Lehrpersonen

<sup>64</sup> Müller Stephan, Stremlo Jürgen und Oggenfuss Felix (2000): Evaluation TaV-Projekt. Bereich Lokale Schulentwicklung. Schlussbericht vom April 2000, S. 12-16 ([www.tav.ch/ibt/tav/tlspace.thml](http://www.tav.ch/ibt/tav/tlspace.thml)).

mit 1 bis 9 Dienstjahren, die geringste hingegen bei weiblichen Lehrkräften mit 10 bis 19 Dienstjahren sowie bei männlichen Lehrkräften mit mehr als 20 Dienstjahren. Lehrpersonen in kleineren und mittleren Schulen, die das Projekt selbstbestimmt und aufgrund von pädagogischen Vorarbeiten begonnen hatten, akzeptierten TaV sehr stark. Über alle Einzelresultate zur Projektakzeptanz hinweg fallen die grossen Unterschiede auf, die sich zwischen den Schulen zeigen.

Die Grundideen von TaV geniessen bei den verschiedenen Akteurgruppen eine ausgeprägte Akzeptanz.<sup>65</sup> Auch Schulpflegen, die gegenwärtig noch nicht im TaV-Versuch mitmachen, haben z.T. schon vor Jahren erste Schritte in Richtung einer verstärkten Autonomie der Schule unternommen. Viele weisen auf ihre in den letzten Jahren markant gestiegene Belastung hin, die sie als Laienbehörde zu überfordern droht. Solche Schulpflegende versprechen sich von der Einführung der Schulleitung eine Entlastung und bemerken verschiedentlich, dass diverse Reformen und Entwicklungen der vergangenen Jahre die geleitete Schule vorwegnehmen. Auch Hausvorstehende bemerken, dass die betrieblichen Anforderungen in den vergangenen Jahren gestiegen sind und ihr Aufgabenkreis sich in den vergangenen Jahren so erweitert hat, dass eine schleichende Entwicklung in Richtung Schulleitung stattfindet.

---

<sup>65</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen sowie verschiedene Gruppengespräche.

## 6.8 Belastungen und Entlastungen

„Es ist durchaus schön, sich leiten zu lassen; es ist echt entlastend.“ (Lehrperson)

Als weitere Rahmenbedingung, die sich zwischen Akteuren mit bzw. ohne TaV unterscheiden könnte, muss die Belastung gelten. Deshalb wird im Folgenden untersucht, ob in diesem Bereich Unterschiede zu verzeichnen sind.

Die Stundenentlastung ist bei den TaV-Schulleitungen deutlich grösser als bei den Hausvorständen ohne TaV. Die Hälfte der Schulleitungen ist für ihre Tätigkeit mehr als 7 Lektionen entlastet, die andere weniger (Median). Im Mittel ist eine Schulleitung für 8.4 Wochenlektionen vom Unterricht entlastet (Standardabweichung = 4.1). Im Vergleich dazu fällt bei den Hausvorständen auf, dass 77% überhaupt keine Lektion Entlastung haben – 93.7% fallen damit in die Kategorie 0 – 4 Lektionen Entlastung (vgl. Tabelle 38).

Tabelle 38: Stundenentlastung der Schulleitungen und Hausvorstände

Entlastung	Anz. TaV-Schulleitende	in %	Anzahl Hausvorstände	in %
0 - 4 Lektionen	6	6.8	74	93.7
5 - 9 Lektionen	56	63.6	1	1.3
10 - 14 Lektionen	19	21.6	0	0.0
15 - 19 Lektionen	4	4.5	0	0.0
20 - 24 Lektionen	3	3.4	4	5.0
Total	88	100.0	79	100.0

In der zeitlichen Belastung ergeben sich zwischen den Akteurgruppen gemäss Selbstdeklaration keinerlei Unterschiede. Auch bezüglich ihrer emotionalen Belastung lassen sich bei Schulpflegen mit bzw. ohne TaV sowie TaV-Schulleitungen und Hausvorständen keine Unterschiede ausmachen. Bei den Lehrpersonen hingegen bezeichnen sich TaV-Lehrpersonen vergleichsweise als etwas weniger emotional belastet als Lehrpersonen ohne TaV. Für die Lehrpersonen bringt TaV also bei vergleichbarer zeitlicher Belastung eine emotionale Entlastung. Bei den Schulleitungen und Schulpflegen hingegen besteht dieser Effekt nicht.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Wir erinnern an dieser Stelle an die Stichprobenzusammensetzung, gemäss der die untersuchten TaV-Schulen der ersten bis dritten Serie angehören und deshalb zum Zeitpunkt der Erhebung ihre dreijährige Projektphase praktisch abgeschlossen hatten; die Schulen der dritten Serie befanden sich noch in ihrem dritten Projektjahr.



Schulleitungen bzw. Hausvorstände sowie Schulpflegemitglieder wurden gefragt, welche Aufgaben und Probleme sie besonders stark belasten. Bei der Auswertung zeigte sich der Unterschied, dass TaV-Schulpflegen vergleichsweise weniger durch den Finanzmangel belastet werden als Schulpflegen ohne TaV. Dies kann als weiterer Hinweis darauf verstanden werden, dass TaV-Schulen mit grösseren finanziellen Ressourcen ausgestattet sind. TaV-Schulleitungen fühlen sich ausserdem weniger stark als Hausvorstände durch den hohen Anteil administrativer Arbeiten belastet.

Dafür werden TaV-Schulleitungen stärker durch das Hin und Her zwischen Unterricht und Schulleitungstätigkeiten belastet – auch der Widerstand von Lehrpersonen gegen die Schulentwicklung macht den TaV-Schulleitungen stärker zu schaffen als den Hausvorständen (vgl. Tabelle 39).

Tabelle 39: Unterschiede zwischen Akteuren mit bzw. ohne TaV bezüglich ihrer Belastung

	Schulleitungen / Hausvorstände n=172	Schulpflegen n=360
Überblick bewahren		
Mangel an Finanzen		-
Hoher Anteil administrativer Arbeiten	-	
Hin und Her zwischen Unterricht und SL/HV-Tätigkeit	+	x
Widerstand von Lehrpersonen gegen Schulentwicklung	+	x
Auseinanderklaffen eigener Aufgaben und Rechte		x

+ = TaV-Akteure geben an, dass diese Aspekte signifikant stärker belastend sind<sup>67</sup>

- = TaV-Akteure geben an dass diese Aspekte signifikant weniger stark belastend sind

x = diese Gruppe wurde nicht befragt

Aus der Sicht der Schulsekretariate hat die Belastung in den vergangenen Jahren zugenommen.<sup>68</sup> Die Ursachen dafür sind vielfältig. Zusätzliche Angebote der Schule (Schülerfürsorge, Psychotherapien) und die erhebliche Zunahme der Teilzeitarbeit im Lehrberuf haben den administrativen Aufwand gesteigert. Erhöhte Ansprüche der Eltern verbunden mit der Bereitschaft, diese mit rechtlichen Mitteln gegenüber den Schulen und Gemeinden durchzusetzen, haben die Belastung der Schulsekretariate ebenfalls erhöht. Und schliesslich ist im Zusammenhang mit den verschiedenen Schulreformen auch die Zahl der Vernehmlassungen gestiegen.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Mann-Whitney U-Test.

<sup>68</sup> Gruppengespräche mit Schulsekretärinnen und -sekretären.

<sup>69</sup> Zweites Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 30.1.2002.

Durch TaV ergeben sich sowohl Be- als auch Entlastungseffekte für die Beteiligten. Jede Projektschule erhält vom Kanton zusätzlich zwei Jahreslektionen pro neun Abteilungen sowie eine Schulleitungsentlastung von einer Lektion pro Klasse und Woche. Die kürzeren Kommunikations- und Entscheidungswege bringen den Lehrpersonen eine gewisse Entlastung, denn viele Rückfragen und Bewilligungen können neu direkt bei der Schulleitung besprochen und abschliessend behandelt werden.<sup>70</sup> Zudem unterstützen Teamlösungen die Lehrpersonen bei manchen Aufgaben, indem beispielsweise die Angebote der Schule und ihre Erwartungen einheitlich gegen aussen deklariert werden. Bei Schwierigkeiten mit Kindern oder Eltern kann frühzeitig die Schulleitung eingeschaltet werden, was den Lehrpersonen die Doppelrolle von Partei und Moderator in solchen Fällen erspart.

Eine recht deutliche Entlastung ergibt sich seit der Einführung von TaV für die Schulpflege, welche viele ihrer operativen Tätigkeiten der Schulleitung übertragen kann. Die Entlastung der Lehrpersonen und der Schulleitung durch die bereits bestehenden Schulsekretariate stösst in verschiedenen Gemeinden auf Grenzen, da gewisse administrative Tätigkeiten keinen wiederkehrenden Charakter haben, so dass solche Aufgaben nicht dauerhaft delegiert werden können. Zudem sind manche Schulsekretariate nicht in unmittelbarer Nähe der Schulanlagen angesiedelt oder selber stark belastet.<sup>71</sup>

Daneben entsteht durch TaV aber auch eine Reihe von zusätzlichen Belastungen, die zuallererst die Schulleitung betreffen. Vor allem in der Anfangsphase, wo Leitbilder, Organisationsstatuten und Schulprogramme geschaffen werden und die Schulleitung zu etablieren ist, entsteht sowohl für das Lehrpersonal wie auch die Schulpflege eine erhebliche Belastung. Zur wesentlich verstärkten zeitlichen Inanspruchnahme tritt hinzu, dass es sich für die Beteiligten bei der Organisationsentwicklung häufig um eine neue Aufgabe handelt, die viel Nerven beansprucht, ohne dass dabei der unmittelbare Bezug zum Unterricht immer hergestellt werden kann. In verschiedenen Schulen haben wir zudem einen gewissen Übereifer beobachtet, bei dem zu viele Projekte gleichzeitig lanciert werden.<sup>72</sup> Dabei werden die verfügbaren Kräfte überschätzt, was zu starken Belastungen bei allen Beteiligten führen kann.

---

<sup>70</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

<sup>71</sup> Erstes Gruppengespräch mit Schulsekretärinnen und -sekretären vom 21.1.2002.

<sup>72</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

Auch in Schulen ohne TaV wird die Belastung der Lehrkräfte als hoch bezeichnet, wobei hierfür keine Entlastungsstunden wie bei TaV zur Verfügung stehen.<sup>73</sup>

---

## Fazit

Vor allem in der TaV-Anfangsphase entstehen für TaV-Lehrpersonen und TaV-Schulleitungen einige Mehrbelastungen (Leitbild, Organisationsstatut, Schulprogramm). Im Vergleich zu den Hausvorständen werden TaV-Schulleitungen stärker durch den Widerstand der Lehrpersonen gegen Schulentwicklung sowie das Hin und Her zwischen Unterricht und Schulleitungstätigkeit belastet. Die meisten Hausvorstände sind nicht oder nur wenig vom Unterricht entlastet, während die Hälfte der TaV-Schulleitungen über mehr als sieben Lektionen Unterrichtsentlastung verfügt. In der zeitlichen Belastung ergeben sich aber zwischen TaV-Akteuren und Akteuren ohne TaV keine Unterschiede. Bezüglich der emotionalen Belastung bezeichnen sich TaV-Lehrpersonen als etwas weniger belastet als Lehrpersonen ohne TaV. Eine recht deutliche Entlastung ergibt sich für die TaV-Schulpflegen, die viele ihrer operativen Tätigkeiten an die Schulleitung delegieren können. Für die Schulsekretariate ist die Belastung in den letzten Jahren hingegen gestiegen (breiteres Schulangebot, mehr Teilzeitlehrkräfte, höhere Ansprüche der Eltern, zahlreichere Vernehmlassungen). Als Entlastung für die Lehrpersonen wirken die kürzeren Entscheidungswege, die Teamarbeit sowie die Unterstützung durch die Schulleitung.

---

---

<sup>73</sup> Interviews in Schulgemeinden und Schulen.

## 6.9 Vergleich der Ressourcen

„Insgesamt sind wir Lehrer beim Budget fürs Unterrichtsmaterial nicht kurz gehalten. Wenn ich mit den Lehrern in der nächsten Stadt vergleiche, dann haben wir etwa locker das Doppelte zur Verfügung. Dass wir die Kopien privat zahlen müssten, kommt nie vor.“ (Lehrperson)

Rund 80% der Ausgaben der Zürcher Volksschule erfolgen aufgrund zwingender kantonomer Vorgaben.<sup>74</sup> In den so geregelten Bereichen sind deshalb keine besonderen materiellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Gemeinden und ihren Schulen zu erwarten, da keine entsprechenden Spielräume bestehen. Wir haben deshalb auf Vergleiche zwischen den veröffentlichten Schulrechnungen verzichtet, da diese nicht zwischen gesetzlich vorgeschriebenen und freien Ausgaben unterscheiden. Auch die sehr heterogenen Gemeindestrukturen erschweren die Vergleichbarkeit der Schulrechnungen (Primarschulgemeinden, Oberstufenschulgemeinden, Einheits- sowie vereinte Schulgemeinden).

Wir haben uns statt dessen auf Ausgabenvergleiche in Bereichen beschränkt, in denen die Gemeinden selbstständig handeln können. Da TaV-Akteure die Zuständigkeiten besser nach ihrem Willen regeln konnten als die Beteiligten ohne TaV, soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, ob TaV-Schulen bessere Rahmenbedingungen aufweisen. Zunächst werden die Ressourcen von Schulen mit bzw. ohne TaV miteinander verglichen.

Schulpflegen mit TaV beurteilen die verfügbaren Mittel ihrer Schulen grundsätzlich positiver als dies Schulpflegen ohne TaV tun. Was die Einrichtung sowie die Anschaffung und den Unterhalt von Computern betrifft, sind allerdings keine signifikanten Unterschiede zu verzeichnen, und auch bezüglich der Schulpflegeentschädigung bestehen keine Unterschiede. In allen anderen Beziehungen haben TaV-Schulen gemäss Einschätzung durch die Schulpflegen die besseren Mittel.<sup>75</sup>

Auch die TaV-Lehrpersonen geben zu diesen Fragen an, über bessere Mittel zu verfügen als ihre Kollegen ohne TaV. Weniger deutlich sind die Unterschiede zwischen TaV-Schulleitungen und Hausvorständen. TaV-Schulleitungen fühlen sich nur

---

<sup>74</sup> Wolf, Madeleine und Müller, Erich (2001): Erweiterter Gestaltungsspielraum durch Globalbudget. Im Spannungsfeld zwischen Entwicklungsanreiz und Kontrollbefürchtung – ein Erfahrungsbericht mit Ausblick. In: Journal für Schulentwicklung Nr.4, S. 52-57, Innsbruck-Wien/München/Bozen.

<sup>75</sup> Vgl. Frage Nr. 5 im Fragebogen (Anhang).

bezüglich der Finanzierung von Schulreisen/Lagern/Exkursionen, Schulmaterial, Einrichtung der Schulräume, Pausenplatzgestaltung, schulinterne Weiterbildung sowie Schulleitungsbüro besser gestellt (vgl. Tabelle 40). In keiner einzigen Beziehung allerdings fühlen sich Akteure ohne TaV mit mehr Ressourcen ausgestattet als TaV-Akteure. Damit sind Personen an TaV-Schulen subjektiv der Ansicht, dass sie mit mehr Ressourcen versehen sind als andere Schulen.

Tabelle 40: Unterschiede zwischen Akteuren mit bzw. ohne TaV

	Lehrpersonen n=665	Schulleitungen, Hausvorstände n=172	Schulpflegen n=360
a) Schulreisen/Exkursionen/Klassenlager	+	+	+
b) Klassenübergreifende Projekte			+
c) Schulmaterial	+	+	+
d) Anschaffung und Betrieb von Computern	+		
e) Wartung von Computern			
f) Lehrpersonenarbeitsplätze für die Vorbereitung	+		+
g) Bereitstellung von Schulraum	+		+
h) Einrichtung der Schulräume	+	+	+
i) Pausenplatzgestaltung		+	+
j) Schulinterne Weiterbildung	+	+	+
k) Entschädigung von Ressort-Arbeiten	+		+
l) Entschädigung der Schulleitung/HV	+		+
m) Entschädigung der Schulpflege	x	x	
n) Schulleitungsbüro	x	+	x

+ = TaV-Akteure geben an, dass in diesem Bereich signifikant mehr Mittel zur Verfügung stehen (Mann-Whitney U-Test)

x = diese Gruppe wurde nicht befragt

Weitere Vergleiche der Ressourcen zwischen TaV-Schulen und anderen beziehen sich einerseits auf die Finanzen und andererseits auf die zeitlichen Ressourcen. Bezüglich Finanzen ist der Bereich der externen Weiterbildung von besonderem Interesse. Die Übernahme der Weiterbildungskosten ist innerhalb der Schulen nicht immer schriftlich fixiert.<sup>76</sup> Da die Schulen in Zukunft mit mehr ökonomischem Freiraum ausgestattet sein werden, ergibt sich hier ein Regelungsbedarf auf der Ebene der Schulen und Gemeinden. Wo bereits Spesenreglemente bestehen, sind diese über die Schulen und Gemeinden hinweg nur schwer miteinander vergleichbar, da die Entschädigungsansprüche der Lehrpersonen in unterschiedlichen Kategorien ausgedrückt werden (als Pauschalbetrag pro Person, als Prozentsatz der Bruttolohnsumme oder als bestimmter Anteil an tatsächlichen Auslagen für Kursgeld, Reise, Verpflegung, Unterkunft usw.). In manchen Schulen wird der Anspruch auf Wei-

<sup>76</sup> Vergleichende Dokumentenanalyse anhand kommunaler Spesen- und Weiterbildungsreglemente.

terbildung auch nur in Zeit festgehalten (als Anzahl Ausbildungstage oder Lektionen), wobei keine materiellen Ansprüche auf Abgeltung der Unkosten formuliert werden. Trotz der deshalb fehlenden formellen Vergleichbarkeit werden bemerkenswerte materielle Unterschiede sichtbar: während beispielsweise in einem Schulhaus für die Weiterbildung fix Fr. 500.- pro Person und Jahr zur Verfügung stehen, sind es in einem anderen 1% der Bruttolohnsumme, also bei vollzeitlich angestellten Lehrpersonen mehr als das Doppelte.

Die Frage ist nun, ob es bezüglich Weiterbildungskosten signifikante Unterschiede zwischen TaV- und Nicht-TaV-Schulen gibt (vgl. Tabelle 41).

Tabelle 41: Prozentualer Kostenanteil an individuelle, schulhausexterne Weiterbildung

	Lehrpersonen mit TaV n=459	Lehrpersonen ohne TaV n=206	Signifikanz (p)	TaV-Schulleitungen n=89	Hausvorstände n=83	Signifikanz (p)
Kursgelder	43%	41%	n.s.	75%	46%	<.001
Reise	10%	4%	<.05	20%	5%	<.01
Verpflegung	3%	2%	n.s.	15%	0%	<.001
Unterkunft	4%	1%	n.s.	21%	3%	<.001

Bezüglich der Budgetverwaltung, Stundenplanung, Computerbetreuung sowie Gerätewartung bestehen keine Unterschiede in den Lektionsentlastungen zwischen Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV. Dagegen sind TaV-Lehrpersonen zeitlich etwas mehr für die Schulentwicklung entlastet als andere Lehrpersonen (0.25 Wochenlektionen gegenüber 0.09 Lektionen). Dafür sind Lehrpersonen ohne TaV für sogenannte "andere Tätigkeiten" mehr entlastet (0.31 Lektionen gegenüber 0.16 Lektionen).

Diese beiden Unterschiede kompensieren sich per Saldo wieder, so dass Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV im Mittel je ca. für den Drittel einer Lektion entlastet sind (vgl. Tabelle 42).

Tabelle 42: Wöchentliche Lektionsentlastung der Lehrpersonen für spezielle Tätigkeiten – Vergleich zwischen Lehrpersonen mit und ohne TaV

	TaV-Lehrpersonen n=459	Lehrpersonen ohne TaV n=206	Signifikanz (p)
Schulentwicklung	0.25 Lek.	0.09 Lek.	<.05
Budgetverwaltung	0.03 Lek.	0.02 Lek.	n.s.
Stundenplanung	0.08 Lek.	0.06 Lek.	n.s.
Computerbetreuung	0.04 Lek.	0.08 Lek.	n.s.
Geräte und Apparate	0.02 Lek.	0.02 Lek.	n.s.
Anderes	0.16 Lek.	0.31 Lek.	<.05
<b>Total</b>	<b>0.32 Lek.</b>	<b>0.36 Lek.</b>	<b>n.s.</b>

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass TaV-Schulen mit mehr Ressourcen ausgestattet sind als Schulen ohne TaV. Einzig bei der Entschädigung von speziellen Tätigkeiten der Lehrpersonen („Anderes“) setzen die TaV-Schulen etwas weniger Ressourcen ein.

## Fazit

TaV-Schulpflegen, TaV-Lehrpersonen und TaV-Schulleitungen betrachten ihre finanzielle Schulsituation in zahlreichen Bereichen positiver als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne TaV. In keiner der untersuchten Beziehungen fühlen sich Akteure ohne TaV finanziell besser ausgestattet als Akteure mit TaV. Bei der Stundenentlastung der Lehrpersonen ergibt sich zwischen TaV und anderen Schulen per Saldo kein Unterschied, obschon Entlastungsstunden in Schulen mit bzw. ohne TaV unterschiedlich eingesetzt werden. Während TaV-Lehrpersonen bei individueller, schulhausexterner Weiterbildung finanziell kaum besser gestellt sind als Lehrpersonen ohne TaV, wird den TaV-Schulleitungen externe Weiterbildung messbar stärker abgegolten als den Hausvorständen.

## 7. Vergleiche innerhalb von TaV

### 7.1 Allgemeine Gegenüberstellung der TaV-Akteurgruppen

„Die neuen TaV-Schulen haben einen etwas einfacheren Stand als ihre Vorgänger, denn sie profitieren von deren Erfahrungen. Allerdings funktioniert jede TaV-Schule wieder etwas anders.“ (Bezirksschulpflegerin)

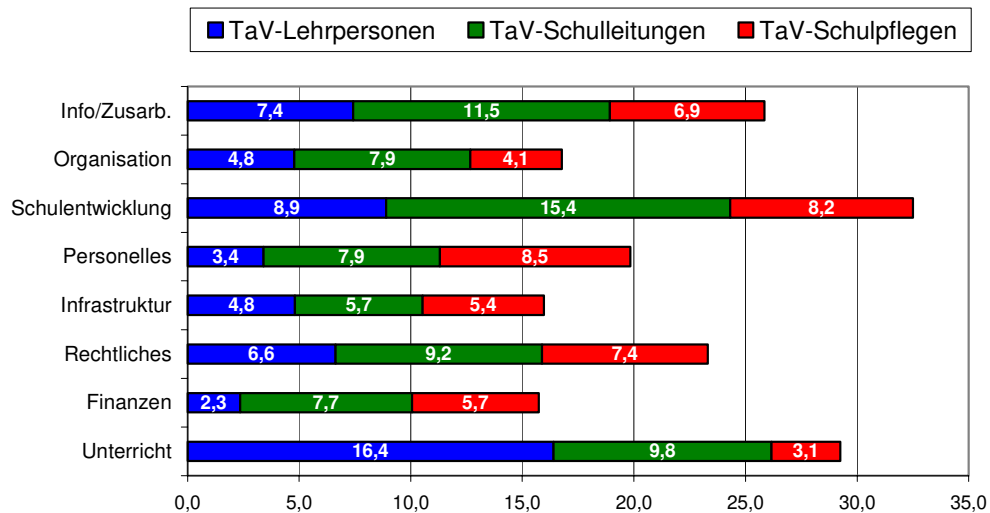
Im Folgenden gilt das Interesse ausschliesslich der Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb von TaV-Schulen. Anhand der weiter oben errechneten und gewichteten Werte für die acht Aufgabenbereiche wird zunächst untersucht, welche TaV-Akteurgruppen heute in welchen Bereichen zuständig sind.

Bei den Lehrpersonen stellt der Unterricht den wichtigsten Aufgabenbereich dar, der auch den meisten Arbeitsaufwand auslöst. Aber auch in den Aufgabenbereichen "Schulentwicklung" sowie "Information & Zusammenarbeit" fallen den TaV-Lehrpersonen einige Zuständigkeiten zu. Die Schulleitungen dagegen kümmern sich primär um die Schulentwicklung, daneben sind sie in hohem Masse für die Bereiche "Information & Zusammenarbeit", "Unterricht" und "Rechtliches" zuständig. Die Schulpflegen sehen sich primär für den Bereich "Personelles" zuständig.



Aber auch die Schulentwicklung, das Rechtliche und die Information & Zusammenarbeit fallen stark in den Zuständigkeitsbereich der Schulpflegen, was einen entsprechenden Arbeitsaufwand auslöst (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16. Zuständigkeitsmuster in TaV-Schulen: durch die Zuständigkeiten ausgelöster Arbeitsaufwand



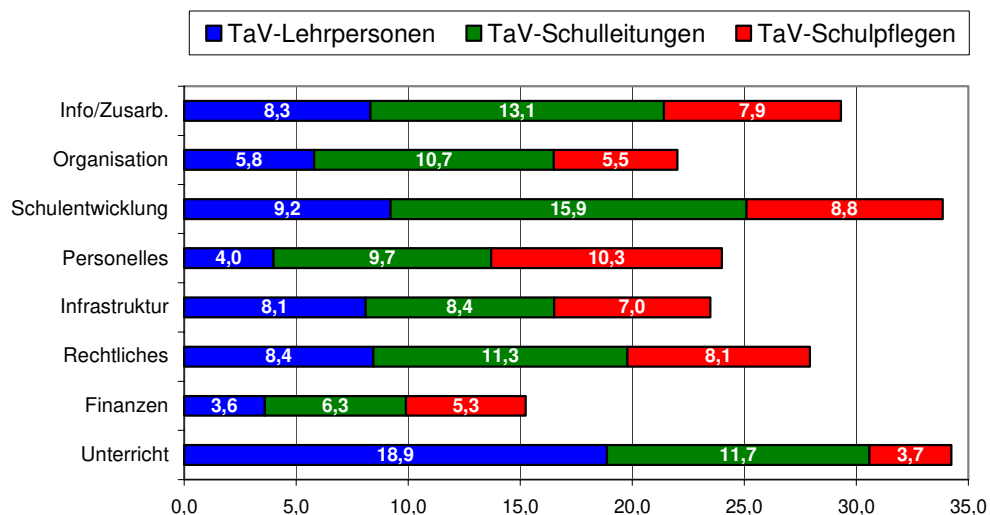
(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen).

Bei zahlreichen Aufgabenbereichen fällt auf, dass sie in TaV-Schulen weitgehend von Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulpflegen gemeinsam bewältigt werden. So fühlen sich etwa alle drei Akteurgruppen fast gleichermassen für die Aufgabenbereiche "Rechtliches" oder "Infrastruktur" zuständig. Die Ausnahme von dieser Regel bildet vor allem der Bereich "Unterricht", für den überwiegend die Lehrpersonen zuständig sind, während die Schulpflege hier nur einzelne Aufgaben übernehmen. Hingegen spielen die Lehrpersonen im Aufgabenbereich "Finanzen" nur eine untergeordnete Rolle. Für die beiden Aufgabenbereiche "Schulentwicklung" sowie "Information und Zusammenarbeit" ist weitgehend die Schulleitung zuständig. Personelle Fragen werden von den Schulleitungen und Schulpflegen gemeinsam angegangen; die Lehrpersonen werden hier eher am Rande einbezogen. Die Tatsache, dass die Zuständigkeiten der drei befragten Akteurgruppen in den Bereichen "Finanzen", "Infrastruktur" sowie "Organisation" insgesamt relativ gering sind, weist darauf hin, dass sie hier von weiteren Instanzen unterstützt werden (Schulsekretariate, politische Gemeinde, Hochbauabteilungen, Finanzabteilungen usw.) bzw. dass

diese Aufgabenbereiche durch Gesetze, Normen und Vorgaben relativ stark reguliert sind.

Natürlich ist mit dem Arbeitsaufwand auch ein entsprechender Einfluss verbunden (vgl. Abbildung 17). Am grössten ist dieser Einfluss bei den TaV-Lehrpersonen im Aufgabenbereich "Unterricht" (18.9) und bei den Schulleitungen im Bereich "Schulentwicklung" (15.9) sowie "Information & Zusammenarbeit" (13.1). Ausser in den Aufgabenbereichen "Unterricht" und "Personelles" haben die Schulleitungen - verglichen mit den anderen Akteuren - in jedem einzelnen Bereich die meisten Einflussmöglichkeiten. Die geringsten Einflussmöglichkeiten weisen die Lehrpersonen im Finanzbereich (3.6) und die Schulpflegen im Bereich "Unterricht" (3.7) auf.

Abbildung 17: Zuständigkeitsmuster in TaV-Schulen: mit den Zuständigkeiten verbundene Einflussmöglichkeiten

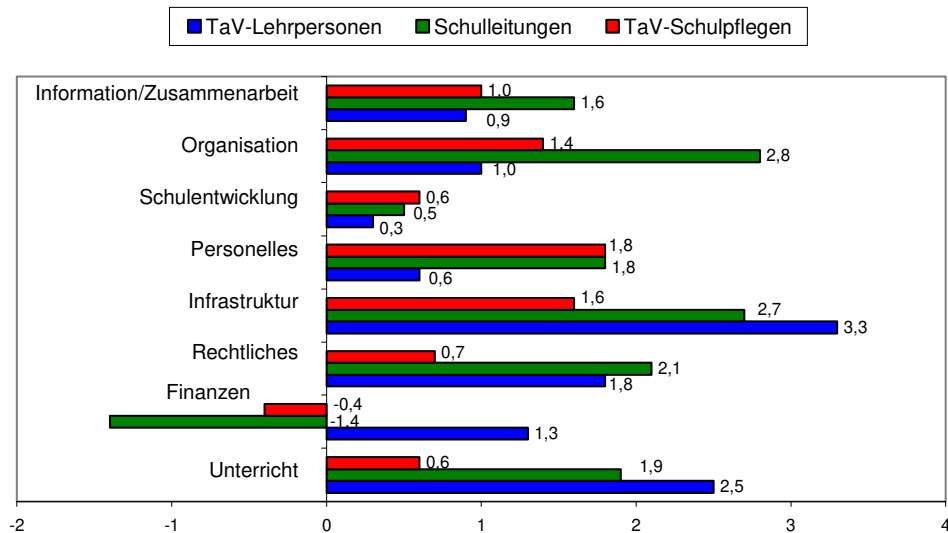


(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Werden die Einflussmöglichkeiten mit dem Arbeitsaufwand in Beziehung gesetzt, so können Aussagen darüber gemacht werden, welche Akteure sich mit verhältnismässig wenig Arbeit viele Einflussmöglichkeiten sichern konnten. Zu diesem Zweck wird pro Akteurguppe und Aufgabenbereich die Differenz zwischen den Werten "Einflussmöglichkeit" und "Arbeitsaufwand" errechnet. Dabei zeigt sich beispielsweise, dass es den TaV-Lehrpersonen gelungen ist, im Bereich "Finanzen" jene Zuständigkeiten zu übernehmen, die mit einem verhältnismässig geringen Arbeitsaufwand

(2.3) einen grossen Einfluss sichern (3.6). Dies führt zu einer Differenz von 1.3 (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Differenzen zwischen Einflussmöglichkeiten und Arbeitsaufwand bei TaV-Lehrpersonen, Schulleitungen und TaV-Schulpflegen



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Die Schulleitungen übernehmen im Finanzbereich dagegen hauptsächlich die arbeitsintensiven und weniger die einflussreichen Tätigkeiten (Differenz: -1.4), ähnlich wie die Schulpflegen (Differenz: -0.4). Ein für sie vorteilhaftes Verhältnis von Einflussmöglichkeiten und Arbeitsaufwand erreichen die Schulleitungen dafür in den Bereichen "Planung & Organisation" (Differenz 2.8) sowie "Infrastruktur" (Differenz: 2.7). Bei der Infrastruktur werden die Schulleitungen allerdings von den TaV-Lehrpersonen übertroffen (Differenz: 3.3), die sich hier mit relativ wenig Arbeit einen überproportionalen Einfluss sichern.

## Fazit

Den TaV-Lehrpersonen fallen v.a. in den Aufgabenbereichen "Unterricht", "Schulentwicklung" sowie "Information und Zusammenarbeit" neue Zuständigkeiten zu. Bei den TaV-Schulleitungen ist die Zuständigkeit für den Aufgabenbereich „Rechtliches“ besonders ausgeprägt. Bei den TaV-Schulpflegen ist der Personalbereich und die

gemeindeübergreifende Schulentwicklung besonders arbeitsintensiv. Viele Aufgaben werden gleichmässig auf die Schultern von Schulpflege, Schulleitung und Lehrpersonen verteilt (z.B. Rechtliches oder Infrastruktur). Im Personalwesen arbeiten Schulleitung und Schulpflege eng zusammen.

---

## 7.2 Detaillierter Vergleich der Akteurgruppen

Im Folgenden werden die acht oben vorgestellten Bereiche in die 72 Einzelaufgaben aufgeschlüsselt, um einen differenzierteren Vergleich zwischen den TaV-Akteurgruppen anzustellen<sup>77</sup>. Zu diesem Zweck werden die Zuständigkeiten der TaV-Lehrpersonen, TaV-Schulleitungen und TaV-Schulpflegen bezüglich der 72 Aufgaben anhand der Mediane<sup>78</sup> verglichen.

Für den Bereich "Unterricht" zeigt sich mit einer einzigen Ausnahme bei allen zehn Aufgaben ein ähnliches Bild. Die Schulpflege erklärt sich für den Unterricht als nicht bzw. nur am Rande zuständig. Nur am Rande oder teilweise für den Unterricht zuständig fühlt sich die Schulleitung. TaV-Lehrpersonen hingegen sind hauptsächlich für den Unterricht zuständig. Für die methodische Gestaltung und die Durchführung des Unterrichts erklären sie sich gar als alleine zuständig. Die erwähnte Ausnahme bezieht sich auf die Bewilligung von Lagern und Exkursionen.

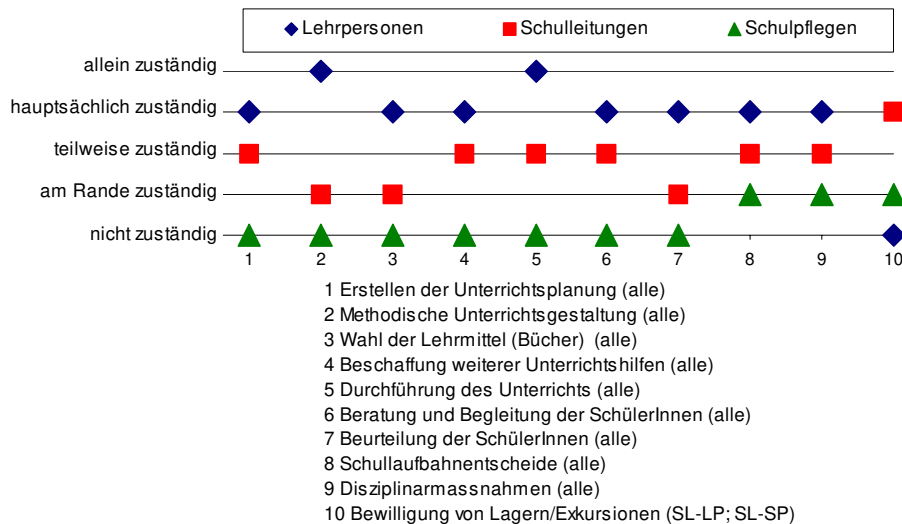
---

<sup>77</sup> Diese differenzierteren Analysen erfolgen auf ordinalem Skalenniveau mit dem Mann Whitney-U-Test.

<sup>78</sup> Der Median teilt die untersuchte Gruppe in zwei Hälften: Die eine Hälfte liegt über, die andere unter dem Medianwert.

Für solche Bewilligungen sind in TaV-Schulen hauptsächlich die Schulleitungen zuständig, am Rande allenfalls die Schulpflegen, nicht aber die Lehrpersonen. Dies lässt sich auch Abbildung 19 entnehmen<sup>79</sup>.

Abbildung 19: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Unterricht": Mediane



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

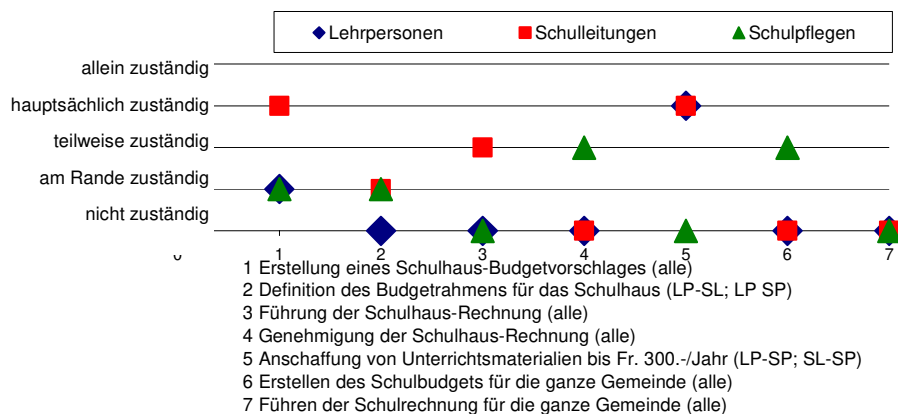
Die Erstellung eines Schulhausbudget-Vorschlages obliegt hauptsächlich den Schulleitungen – am Rande sind auch Lehrpersonen und Schulpflegen involviert (vgl. Abbildung 20). Für die Definition des Budgetrahmens eines Schulhauses fühlt sich keine der befragten Akteurgruppen wirklich verantwortlich. Hier gibt es andere Instanzen (z.B. Schulgemeindeversammlungen), die diesen Rahmen massgeblich bestimmen; zudem sind rund 80% der Ausgaben der Volksschule durch Gesetze und Normen festgelegt, so dass den Akteurgruppen nur ein beschränkter Entscheidungsspielraum zusteht.<sup>80</sup> Einkäufe von Unterrichtsmaterialien bis zu einem Betrag von Fr. 300.- dürfen Lehrpersonen und Schulleitungen gleichermassen tätigen; sie bezeichnen sich dafür als hauptsächlich zuständig. Das Führen der Schulhausrech-

<sup>79</sup> Da hier ein Vergleich zwischen den Zuständigkeiten der TaV-Akteure beabsichtigt ist, sind in der Legende in Klammer jene Akteure angegeben, die sich gemäss Mann-Whitney U-Test signifikant voneinander unterscheiden. Dies gilt auch für die folgenden Abbildungen.

<sup>80</sup> Wolf, Madeleine und Müller, Erich (2001): Erweiterter Gestaltungsspielraum durch Globalbudget. Im Spannungsfeld zwischen Entwicklungsanreiz und Kontrollbefürchtung – ein Erfahrungsbericht mit Ausblick. In: Journal für Schulentwicklung Nr.4, S. 52-57, Innsbruck-Wien/München/Bozen.

nung fällt teilweise ins Pflichtenheft der Schulleitungen; Lehrpersonen und Schulpflegen beteiligen sich nicht daran. Die Genehmigung der Schulhausrechnung hingegen ist teilweise Angelegenheit der Schulpflege. Ebenso erstellt die Schulpflege mindestens in Teilen das Budget für die ganze Schulgemeinde, während sich Lehrpersonen und Schulleitungen diesbezüglich nicht beteiligen. Schulpflege, Schulleitung und Lehrpersonen erklären sich alle als nicht zuständig für die Führung der Schulrechnung für die ganze Gemeinde. Hier gibt es ebenfalls weitere Akteure, die dafür verantwortlich sind (z.B. kommunale Finanzabteilungen, Schulsekretariate usw.).

Abbildung 20: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Finanzen": Mediane

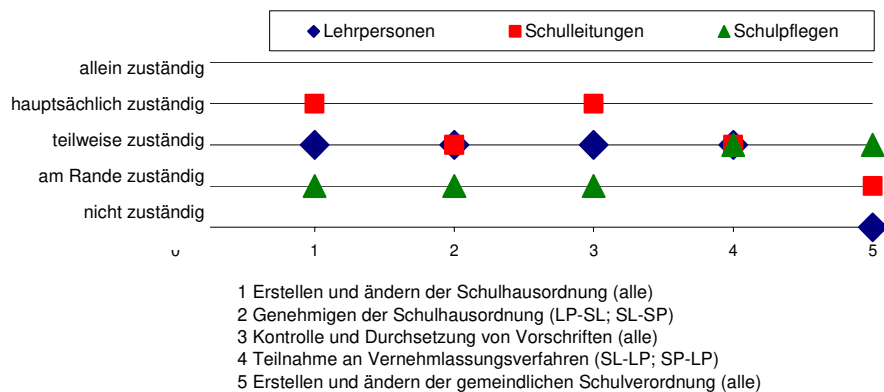


(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Die grösste Zuständigkeit im rechtlichen Bereich erreicht in TaV-Schulen die Schulleitung, die für das Erstellen und Durchsetzen der Schulhausordnung hauptsächlich zuständig ist. Für die Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren bezeichnen sich Schulleitungen, Lehrpersonen und Schulpflegen gleichermassen als "teilweise zuständig". Die Lehrpersonen sind bei vier von fünf Aufgaben im Bereich "Rechtliches" teilweise zuständig. Einzig bei der Erstellung und Änderung der kommunalen Schulverordnung sind die Lehrpersonen nicht zuständig. Die Schulpflegen fühlen sich für das Erstellen, Genehmigen und Durchsetzen der Schulhausordnungen nur am Rande zuständig.

Auf Ebene der Schulgemeinde sind sie für die Schulverordnung immerhin teilweise zuständig (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Rechtliches": Mediane



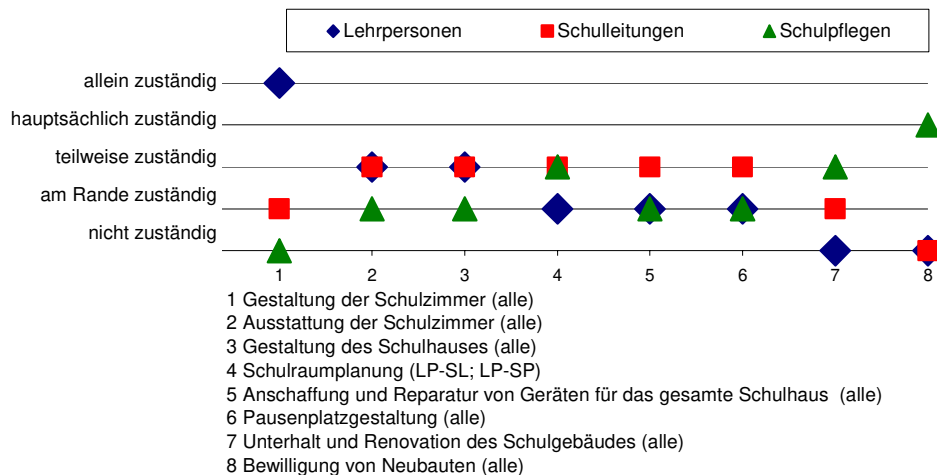
(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Bezüglich der Infrastruktur sind Lehrpersonen in TaV-Schulen für die Gestaltung ihres eigenen Schulzimmers alleine zuständig. Überhaupt nicht zuständig sind sie hingegen für Unterhalt, Renovation oder Bewilligung von Schulgebäuden. Die Bewilligung von neuen Schulbauten fällt hauptsächlich in den Einflussbereich der Schulpflegen. Teilweise kümmern sich die Schulpflegen auch um Unterhalt und Renovation von Schulgebäuden sowie um die Schulraumplanung, die sie gemeinsam mit der Schulleitung vornehmen.

Die Schulleitung ist bezogen auf die Infrastruktur für zahlreiche Aspekte "teilweise zuständig": Ausstattung der Schulzimmer, Gestaltung des Schulhauses, Anschaffung von Schulhausgeräten sowie Pausenplatzgestaltung.

Die Verteilung der Zuständigkeiten verweist einmal mehr darauf, dass noch weitere Akteure für die Infrastruktur zuständig sind (kommunale oder städtische Liegenschaftsabteilungen, Hauswarte usw.) (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Infrastruktur": Mediane



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

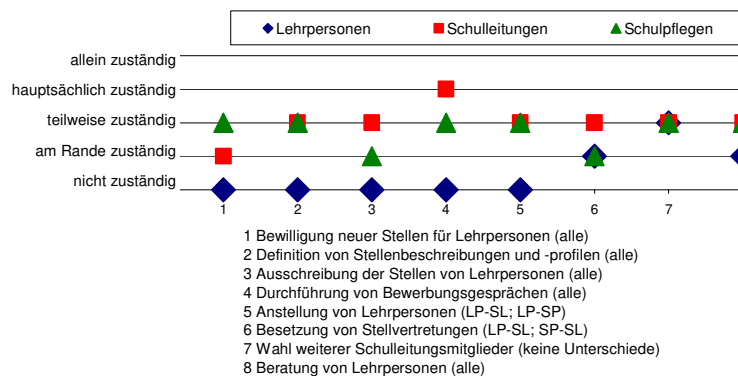
Im Bereich "Personelles" wurden insgesamt 16 Aufgaben vorgegeben, so dass die Ergebnisse hier aus grafischen Gründen auf zwei verschiedene Abbildungen aufgeteilt werden. Eine untergeordnete Rolle spielen in diesem Bereich die Lehrpersonen. Einzig bei der Wahl der Schulleitungsmitglieder und bei der Lösung von Teamkonflikten bezeichnen sie sich als teilweise zuständig. Die Wahl der einzelnen Schulleitungsmitglieder ist gemeinsame Sache von Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulpflegen. Für alle anderen Aufgaben im Personalwesen sind die TaV-Lehrpersonen nicht oder nur am Rande verantwortlich. Den Rest der Verantwortung im Personalwesen teilen sich Schulleitung und Schulpflege. Die Schulleitungen kümmern sich hauptsächlich um die Durchführung der Bewerbungsgespräche und um die Lösung von Teamkonflikten. Von der Schulpflege unterscheidet sich die Schulleitung ausserdem durch ihr grösseres Engagement bei Stellenausschreibungen, bei der Besetzung von Stellvertretungen sowie bei der Koordination der Weiterbildung der Lehrpersonen. Interessanterweise bezeichnet sich über die Hälfte der Schulleitungen als nicht zuständig für die Beurteilung der Lehrpersonen (Unter-



richtsbesuche). Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich ein Drittel der Schulleitungen als teilweise, hauptsächlich oder allein zuständig erklärt.

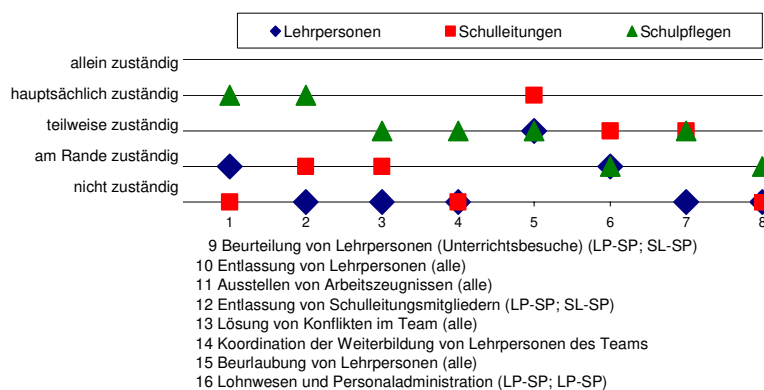
Im Regelfall ist allerdings nach wie vor die Schulpflege hauptsächlich für die Beurteilung der Lehrpersonen zuständig – ebenso wie für die Entlassung von Lehrpersonen (vgl. Abbildung 23 und Abbildung 24). Ausserdem ist die Schulpflege signifikant stärker für folgende Bereiche zuständig als die Schulleitung: Lohnwesen und Personaladministration, Entlassung bzw. Absetzung von Schulleitungsmitgliedern, Ausstellung von Arbeitszeugnissen sowie Bewilligung neuer Stellen für Lehrpersonen.

Abbildung 23: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Personelles": Mediane, Teil 1



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Abbildung 24: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Personelles": Mediane, Teil 2

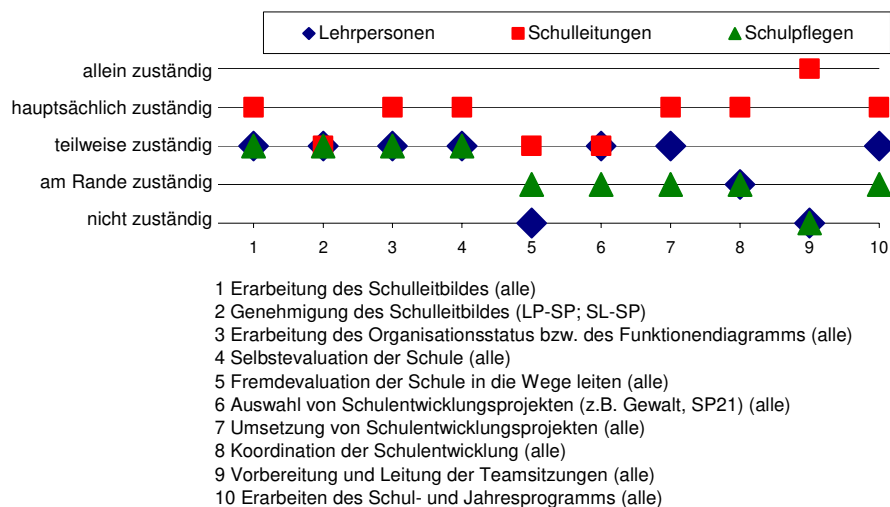


(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Im Bereich der Schulentwicklung zeichnet sich die Schulleitung durch zahlreiche Aufgaben aus. Mehr als die Hälfte der Schulleitungen ist z.B. alleine zuständig für die Vorbereitung und Leitung der Teamsitzungen. Für hauptsächlich zuständig erklären sich Schulleitungen bezüglich der Erarbeitung des Schulleitbildes und des Organisationsstatuts sowie der Selbstevaluation der Schule, der Umsetzung von Schulentwicklungsprojekten, der Koordination der Schulentwicklung sowie der Erarbeitung des Schul- und Jahresprogramms. Die Lehrpersonen bezeichnen sich bei den meisten Schulentwicklungsaufgaben als "teilweise zuständig". Nicht zuständig sind sie im Regelfall für die Vorbereitung und Leitung der Teamsitzungen und für die Initiierung der Fremdevaluation ihrer Schule – nur am Rande koordinieren sie die Schulentwicklung.

Die Schulpflegen sind gleichermassen oder etwas weniger für die Schulentwicklung zuständig als die Lehrpersonen (vgl. Abbildung 25).

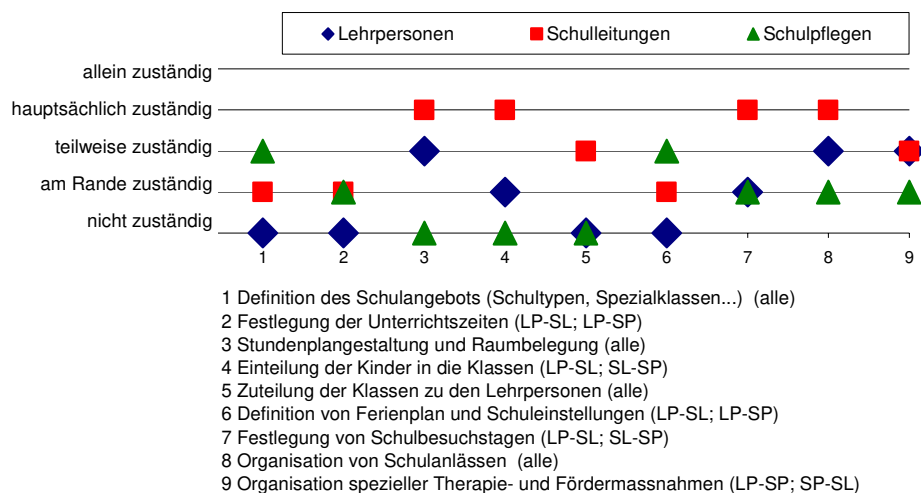
Abbildung 25: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Schulentwicklung": Mediane



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Auch der Aufgabenbereich Planung und Organisation fällt in TaV-Schulen primär in die Zuständigkeit der Schulleitungen, wobei viele der entsprechenden Aufgaben in grossen Schulen wesentlich komplexer sind als in kleinen (vgl. Abbildung 26). Schulleitungen sind hauptsächlich für die Einteilung der Kinder in die Klassen, die Stundenplangestaltung und Raumbelugung, die Festsetzung von Schulbesuchstagen sowie für die Organisation von Schulanlässen zuständig. Deutlich stärker als Lehrpersonen und Schulpflegen sind sie auch für die Zuteilung der Klassen zu den Lehrpersonen zuständig. Ins Pflichtenheft der TaV-Schulpflegen gehört – teilweise – die Definition des Schulangebotes und der Ferien bzw. Schuleinstellungen. Gar nicht zuständig sind die TaV-Schulpflegen in vielen Fällen für die Stundenplangestaltung sowie für Klasseneinteilungen und –zuteilungen. Die Lehrpersonen sind teilweise für die Organisation von Schulanlässen, die Stundenplangestaltung und Raumbelugung sowie die Organisation spezieller Therapie- und Fördermassnahmen zuständig. Am Rande können Lehrpersonen aber auch die Einteilung der Kinder in die Klassen und die Festlegung von Schulbesuchstagen beeinflussen.

Abbildung 26: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Planung und Organisation": Mediane



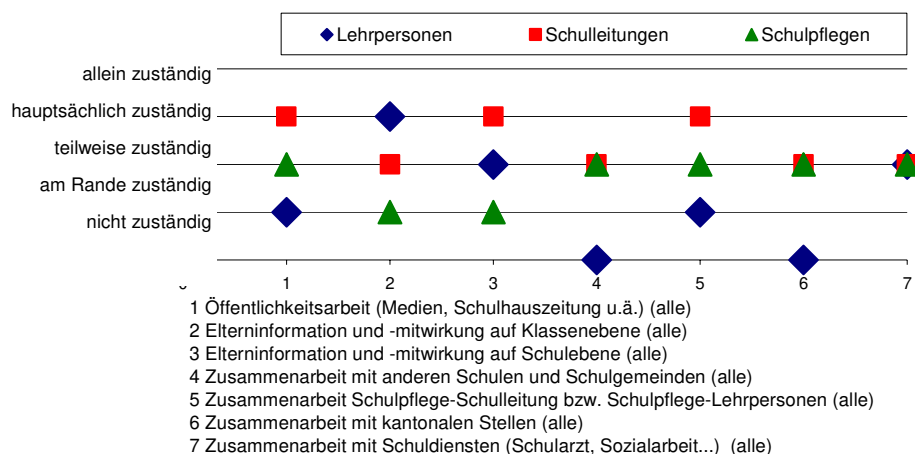
(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

Die Öffentlichkeitsarbeit obliegt primär der Schulleitung und teilweise auch der Schulpflege. Lehrpersonen kümmern sich dagegen mehr um die Elterninformation

und -mitwirkung auf Klassenebene, teilweise auch auf Schulebene. Für die Zusammenarbeit mit anderen Schulen sind hingegen nicht die Lehrpersonen, sondern eher die Schulleitungen und Schulpflegen zuständig. Die Schulleitungen arbeiten intensiv mit den Schulpflegen zusammen, Lehrpersonen etwas weniger intensiv. Mit kantonalen Stellen erfahren Lehrpersonen keine direkte Zusammenarbeit – ganz im Gegensatz zu Schulleitungen und Schulpflegen, die sich dafür als teilweise zuständig bezeichnen.

Mit Schuldiensten wie Schularzt, Sozialarbeit, Berufsberatung usw. arbeiten Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulpflegen etwa gleichermassen häufig zusammen (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Information und Zusammenarbeit": Mediane



(n=459 TaV-Lehrpersonen; 89 TaV-Schulleitende; 153 TaV-Schulpflegen)

---

## Fazit

Der Unterricht ist nach wie vor hauptsächlich Aufgabe der Lehrpersonen, insbesondere die methodische Gestaltung und Durchführung des Unterrichts. Einzig bei der Bewilligung von Exkursionen und Lagern haben die Schulleitungen eine markante unterrichtsbezogene Aufgabe. Im Finanzbereich fällt die geringe Zuständigkeit aller Akteurgruppen (insbesondere der Lehrpersonen) auf. Die grösste Zuständigkeit erreicht im rechtlichen Bereich die Schulleitung, die für das Erstellen und Durchsetzen der Schulhausordnung hauptsächlich zuständig ist. Lehrpersonen sind im Infrastrukturbereich besonders für die Schulzimmergestaltung zuständig, während die Bewilligung von Neubauten primär der Schulpflege obliegt. Die Wahl neuer Schulleitungsmitglieder ist eine gemeinsame Aufgabe von Lehrpersonen, Schulpflegen und bisherigen Schulleitungsmitgliedern. Bei Stellenausschreibungen, Besetzung von Stellvertretungen und bei der Koordination der Weiterbildung sind die Schulleitungen stärker zuständig als die Schulpflegen. Nach wie vor sind Schulpflegen jedoch stark für die Beurteilung von Lehrpersonen (und in weiteren Personalfragen) zuständig. Die Schulleitung kümmert sich im Bereich der Schulentwicklung primär um die Vorbereitung und Leitung der Teamsitzungen. Aber auch Schulleitbild, Organisationsstatut, Selbstevaluation, Umsetzung und Koordination von Schulentwicklungsprojekten stehen ganz oben auf den Pendenzenlisten von Schulleitungen. In der Planung und Organisation beschäftigen sich Schulleitungen hauptsächlich mit Klassenzuteilungen, Stundenplangestaltung und Schulanlässen. Lehrpersonen unterstützen die Schulleitungen bei Schulanlässen, bei der Stundenplangestaltung und bei der Organisation von speziellen Fördermassnahmen. Die Öffentlichkeitsarbeit obliegt hingegen primär der Schulleitung und teilweise der Schulpflege. In zahlreichen Bereichen werden Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulpflegen von weiteren Akteuren unterstützt (Schulsekretariate, Hauswarte, Finanzabteilungen, Hochbauämter usw.).

---

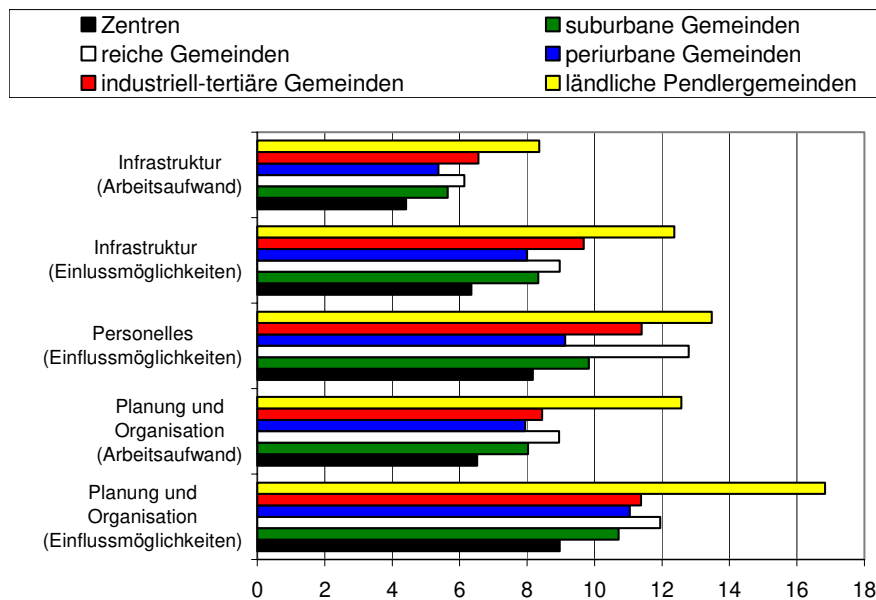
### 7.3 Politische Gemeinden, Schulgemeinden und ihre Zuständigkeitsverteilungen

„Die Gemeinde organisiert und bestimmt im Rahmen der Gemeindeautonomie, wie viel Geld für die Schule zur Verfügung steht.“ (Schulsekretärin)

Werden die Zuständigkeitsbereiche der Schulleitungen nach den Gemeindetypen des Bundesamts für Statistik (BFS)<sup>81</sup> aufgeschlüsselt, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Zentren und ländlichen Pendlergemeinden bzw. zwischen vorstädtischen (suburbanen) und ländlichen Gemeinden. Dieser Unterschied besteht bezüglich der Bereiche "Infrastruktur", "Personelles" und "Planung & Organisation".

In den Zentren und Vorstädten sind die Schulleitungen in diesen Bereichen mit weniger Zuständigkeiten versehen als in den ländlichen Pendlergemeinden (vgl. Abbildung 28). In anderen Bereichen existieren solche Unterschiede nicht.

Abbildung 28: Zuständigkeitsunterschiede nach BFS-Gemeindetyp (9er-Typologie)<sup>82</sup>



(n=89 TaV-Schulleitende)

<sup>81</sup> Eine Übersicht zur BFS-Gemeindetypologie befindet sich im Anhang.

<sup>82</sup> Drei der insgesamt neun Typen kamen in unserer Stichprobe nicht vor, weshalb wir im weiteren ausschliesslich sechs Gemeindetypen behandeln. Nicht vertreten waren in der Stichprobe die Touristischen Gemeinden, die Agrarisch-gemischten sowie die Agrarisch-peripheren Gemeinden.

Mit dem Ziel einer empirischen Typenbildung wurden die Schulhäuser durch eine sog. Clusteranalyse zu Gruppen ähnlicher Schulhäuser zusammengefasst. Als Kriterien bei der Zusammenfassung dienten die aktuellen Zuständigkeitsprofile (Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeiten) der TaV-Lehrpersonen und der TaV-Schulleitungen.<sup>83</sup> Die Variante mit der Vorgabe, dass genau drei Gruppen von jeweils ähnlichen Schulen gebildet werden sollen, führt zu einer überschaubaren Lösung, die sich relativ einfach interpretieren lässt. Anschliessend wurden die drei Typen von Schulen auf ihre Eigenheiten hin untersucht. Insbesondere wurde dazu die BFS-Gemeindetypologie mit den neun Typen als Grundlage verwendet. Da auf Gemeindeebene keine repräsentative Stichprobe gezogen wurde und die Stichprobe mit 62 Schulhäusern als eher klein bezeichnet werden muss, gelten die folgenden Aussagen nur für die 62 untersuchten Schulhäuser.

Der erste der drei Clusters umfasst 33 Schulhäuser und enthält überproportional viele Schulen aus städtischen Zentren<sup>84</sup>. Diese 33 Schulen sind gemessen an der Zahl der Oberstufenschülerinnen und -schüler verhältnismässig gross (im Mittel 572 Jugendliche). Der zweite Cluster wird von nur drei Schulen gebildet; damit ist dieser Cluster äusserst klein, was in der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Die kleine Fallzahl an und für sich ist aber für Clusteranalysen nicht ungewöhnlich. Es handelt sich bei diesen drei Schulhäusern um solche in überzufällig reichen, industriell-tertiären Gemeinden mit durchschnittlich 400 Oberstufenschülerinnen und -schülern. Anhaltspunkte dafür, dass diese Gemeinden tatsächlich über grosse Ressourcen verfügen, ergeben sich auch aus den Fragebogen. So werden hier etwa die Spesen der Lehrpersonen bei individuellen, schulhausexternen Weiterbildungen in einem deutlich grösseren Ausmass von der Schule übernommen. Für klassenübergreifende, schulinterne Projekte stehen diesen Schulen ebenfalls mehr Gelder zur Verfügung als Schulen aus anderen Clusters. Im Vergleich zu den anderen Clusters sind Lehrpersonen aus diesen drei Schulhäusern signifikant stärker der Ansicht, ihre Schule habe sich seit der Einführung von TaV insgesamt klar verbessert. Der dritte Cluster ist mit 26 Schulen wiederum deutlich grösser. Es handelt sich um Schulen mit durchschnittlich 331 Oberstufenschülerinnen und -

---

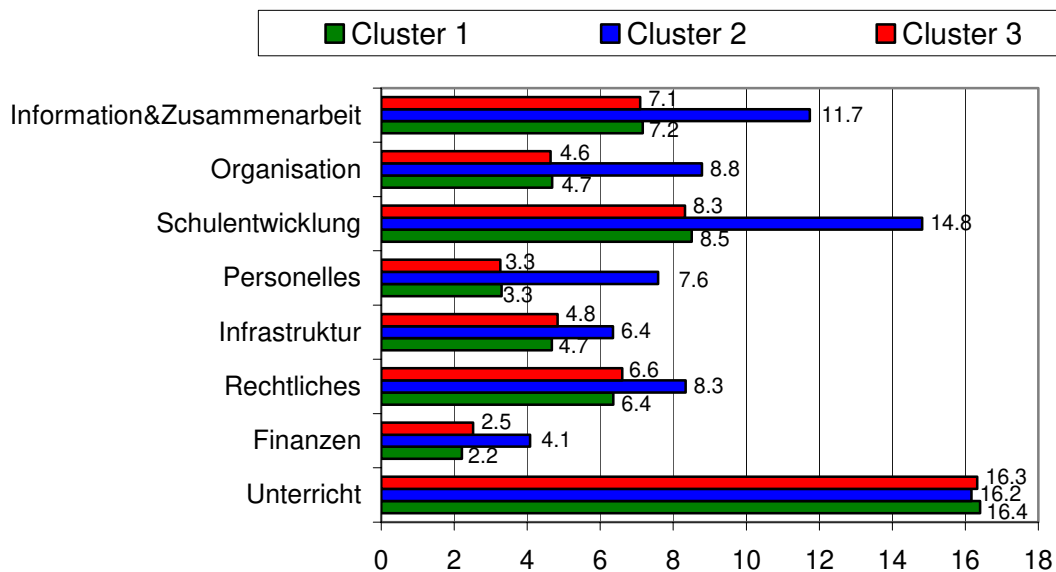
<sup>83</sup> Da sich die TaV-Schulpflegen nicht eindeutig einer einzelnen Schule zuweisen liessen, könnten sie hier nicht berücksichtigt werden.

<sup>84</sup> Pearson  $\chi^2 = 22.34$ ;  $df=12$ ;  $p<.05$

schülern, die hauptsächlich in suburbanen und periurbanen<sup>85</sup> Gemeinden zur Schule gehen.

Ein Vergleich der Cluster 1 und 3 zeigt bei den Lehrpersonen kaum Unterschiede in den Zuständigkeiten für die verschiedenen Schulbereiche. Auffallend anders verhalten sich hingegen die Lehrpersonen der drei Schulhäuser von Cluster 2 (reiche, industriell-tertiäre Gemeinden). Gemäss Eigendeklaration sind diese Lehrpersonen in allen Bereichen deutlich stärker zuständig als Lehrpersonen aus Cluster 1 oder 3 – ausser im Bereich "Unterricht", wo sie eine durchschnittliche Zuständigkeit angeben. Besonders hoch ist die Zuständigkeit dieser Lehrpersonen aus Cluster 2 – neben dem Unterricht - in den Bereichen "Information & Zusammenarbeit" sowie "Schulentwicklung" (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29. Zuständigkeitsmittelwerte (Arbeitsaufwand) von TaV-Lehrpersonen – gegliedert nach drei Clusters



(n=62 Schulhäuser mit 459 TaV-Lehrpersonen).

Die drei Schulen aus Cluster 2 gewichten die Schulentwicklung ganz enorm hoch. Jedenfalls weisen hier nicht nur die Lehrpersonen, sondern auch die Schulleitungen eine vergleichsweise hohe Zuständigkeit für Schulentwicklungsfragen auf. Daneben

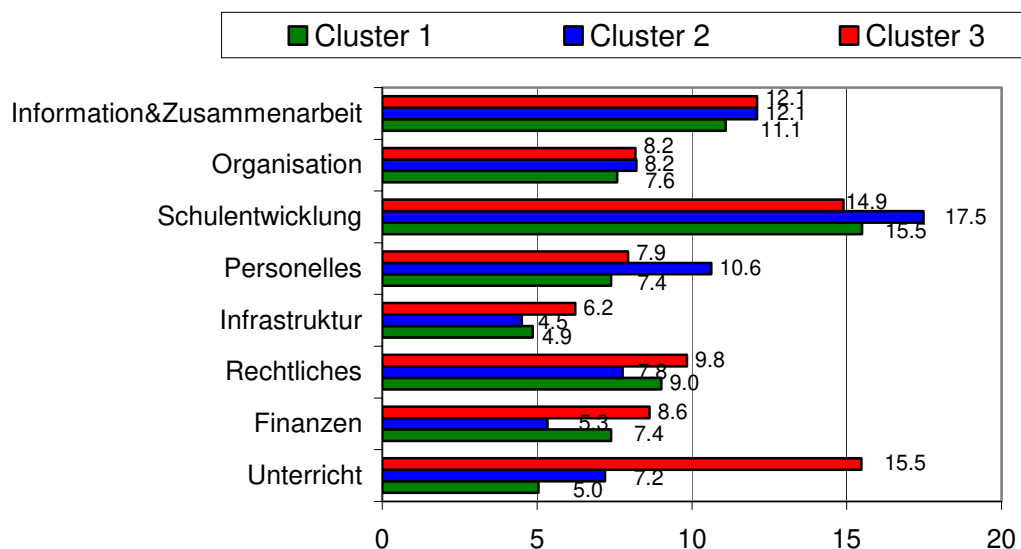
<sup>85</sup> Periurbane Gemeinden liegen im äusseren Agglomerationsgürtel grosszentraler Regionen. In diesen Pendlergemeinden dominieren neuere Einfamilienhäuser – die Einkommen der eher jungen Bevölkerung sind vergleichsweise hoch.



sind hier die Schulleitungen stark für Personalfragen zuständig. Relativ wenig kümmern sich diese Schulleitungen aus Cluster 2 hingegen um Infrastruktur, rechtliche Fragen sowie um Finanzen. Die Schulleitungen der 33 Schulhäuser in städtischen Zentren aus Cluster 1 sind nur am Rande für den Unterricht zuständig. Vielmehr kümmern sie sich um die Bereiche "Schulentwicklung" sowie "Information & Zusammenarbeit".

Von diesen kaum für den Unterricht zuständigen Schulleitungen aus Cluster 1 unterscheiden sich jene aus Cluster 3, die enorm stark für den Unterricht zuständig sind (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 30. Zuständigkeitsmittelwerte (Arbeitsaufwand) von TaV-Schulleitungen – gegliedert nach drei Clustern

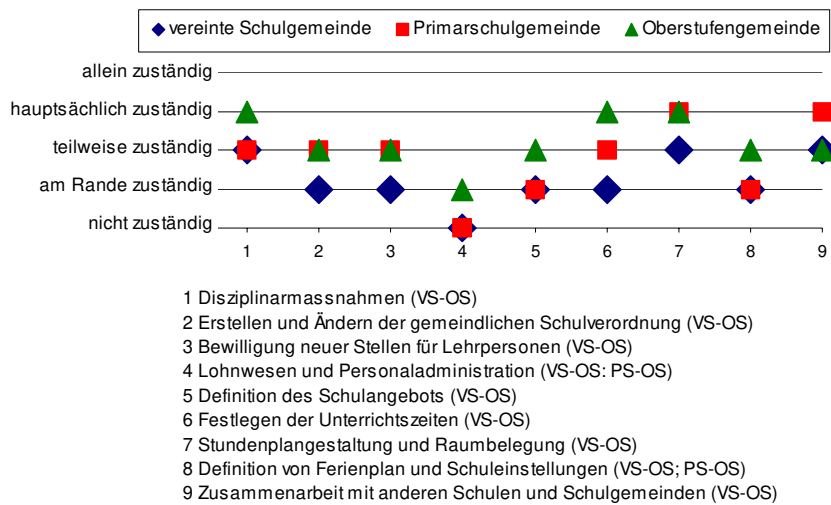


(n=62 Schulhäuser mit 89 TaV-Schulleitungsmitglieder)

Nachdem bisher verschiedene Typen von politischen Gemeinden untersucht wurden, gilt die Aufmerksamkeit im Folgenden den verschiedenen Schulgemeindetypen. Die Schulgemeindetypen unterscheiden sich allerdings nur in der Gewichtung von neun Schulleitungsaufgaben signifikant voneinander. Zumeist fallen die Unterschiede so aus, dass die Schulleitungen von Oberstufenschulgemeinden für die einzelnen Aufgaben mehr Zuständigkeit ausweisen – insbesondere mehr Zuständigkeit als Schulleitungen von vereinten Schulgemeinden.

Diese zusätzlichen Zuständigkeiten der Schulleitungen in den Oberstufenschulgemeinden beziehen sich etwa auf Disziplinar massnahmen, Lohnwesen, Definition des Schulangebots, Festlegen der Unterrichtszeiten und Schuleinstellungen (vgl. Abbildung 31).

Abbildung 31: Unterschiede in den Zuständigkeiten der Schulleitungen nach Schulgemeinde-Typ: Mediane



(n=89 TaV-Schulleitende)

## Fazit

In städtischen Zentren und in vorstädtischem Gebiet sind Schulleitungen weniger mit den Bereichen "Infrastruktur", "Personelles" sowie "Planung und Organisation" betraut als in ländlichen Pendlergemeinden. Schulleitungen in städtischen Zentren erteilen vergleichsweise wenig Unterricht und beschäftigen sich dafür mehr mit Schulentwicklung und Information / Zusammenarbeit. In den wenigen reichen, industriell-tertiären Gemeinden sind die Lehrpersonen in verschiedensten Bereichen besonders stark zuständig, ausser im Unterricht. In suburbanen und periurbanen Gemeinden sind Schulleitungen fast gleichermassen für den Unterricht zuständig wie die Lehrpersonen, dafür sind dort die Schulleitungen vergleichsweise wenig für die Schulentwicklung zuständig. In Oberstufenschulgemeinden bezeichnen sich die Schulleitungen auffallend stark zuständig für Disziplinar massnahmen, Lohnwesen, Definition des Schulangebots sowie für das Festlegen von Unterrichtszeiten und Schuleinstellungen.

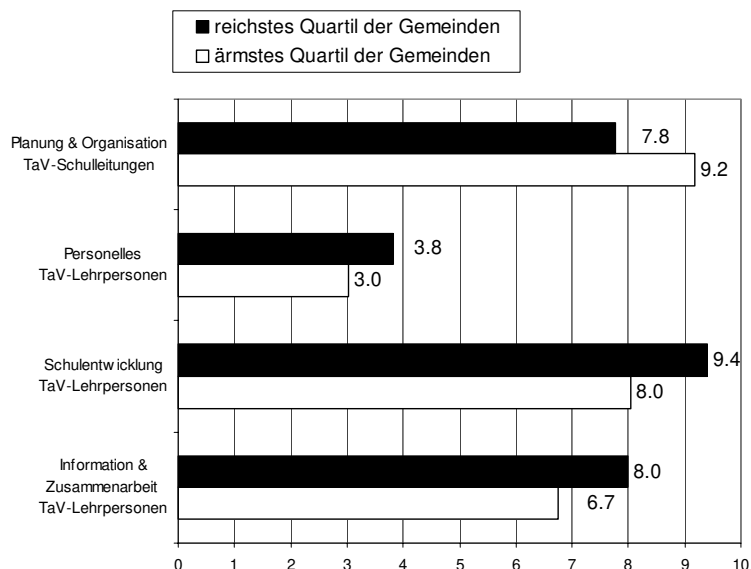
## 7.4 Ressourcen in TaV-Schulen

„Vorher ging es immer gut, das Schulbudget wurde immer bewilligt. Dann aber fiel ein sehr guter Steuerzahler in der Gemeinde aus.“ (Schulpfleger)

Weil reiche Gemeinden bezüglich der Aufgabenverteilung ein separates Cluster bilden, soll hier die Ressourcensituation der Schulen und ihr Zusammenhang mit der Aufgabenverteilung näher untersucht werden.

Nach dem sogenannten Finanzkraftindex<sup>86</sup> wurden die Schulgemeinden in ärmere und reichere unterteilt. Im Folgenden wird das ärmste und das reichste Quartil der Schulgemeinden gegenübergestellt, um den Einfluss der Finanzkraft auf die Aufgabenverteilung in der Schule zu untersuchen. Bei den Schulleitungen findet sich nur ein einziger signifikanter Unterschied. In den ärmeren Schulgemeinden leisten die Schulleitungen einen grösseren Arbeitsaufwand für den Bereich "Planung & Organisation" als in reicheren Gemeinden. In den reicheren Gemeinden verwenden die Lehrpersonen mehr Arbeitsaufwand für die Bereiche "Personelles", "Schulentwicklung" sowie "Information & Zusammenarbeit". Bezüglich dieser Bereiche spielt es also eine Rolle, in welcher Gemeinde eine Lehrperson bzw. ein Schulleitungsmitglied arbeitet (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Vergleich von armen und reichen Gemeinden bezüglich der Verteilung des Arbeitsaufwandes in der Schule



(n=183 TaV-Lehrpersonen und 46 TaV-Schulleitungen)

<sup>86</sup> Der Finanzkraftindex berechnet sich aus dem Steuerfuss und der Steuerkraft einer Gemeinde.

---

## Fazit

In ärmeren Gemeinden leisten die Schulleitungen einen grösseren Arbeitsaufwand für den Bereich "Planung und Organisation" als in reicheren Gemeinden. Dafür ist in den reicheren Gemeinden der Arbeitsaufwand der Lehrpersonen für die Aufgabenbereiche „Personal“, „Schulentwicklung“ sowie „Information / Zusammenarbeit“ besonders gross.

---

## 7.5 Arbeitsbelastungen in TaV-Schulen und soziale Belastung

„Zur Entlastung der Lehrer könnte bei uns schon jemand im Sekretariat eingestellt werden, aber das Problem ist, dass diese Person auf Abruf zur Verfügung stehen und v.a. bei einzelnen Belastungsspitzen gleich zur Stelle sein sollte. [...] Dabei dürften nicht einzelne Leute bevorzugt oder links liegen gelassen werden.“ (Schulsekretärin)

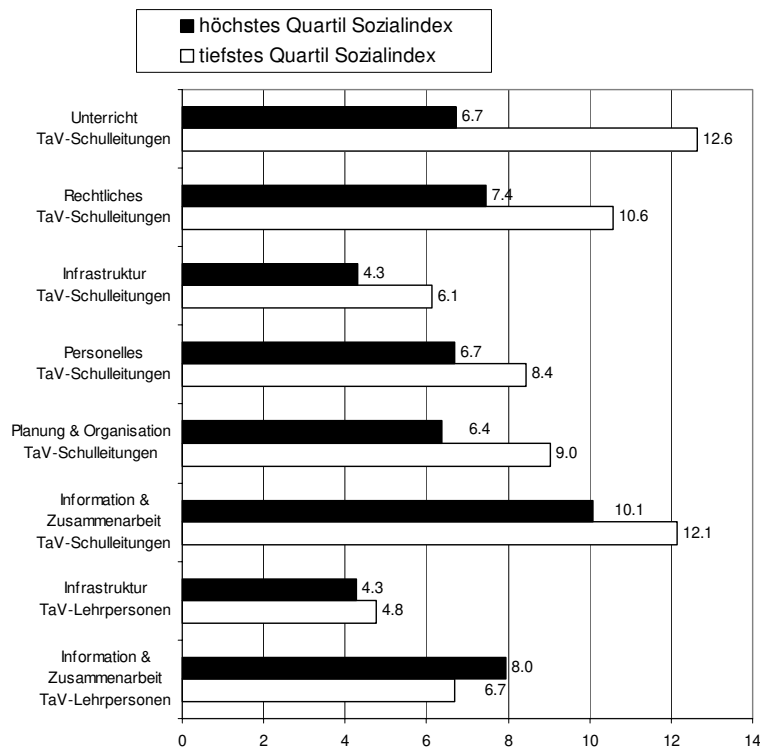
Wichtiger als die Finanzkraft einer Schulgemeinde ist für die Verteilung der Aufgaben in der Schule die soziale Struktur der Schulgemeinde, ausgedrückt durch den sog. Sozialindex<sup>87</sup>. Ein hoher Index entspricht einer hohen sozialen Belastung. Schulleitungen in sozial stark belasteten Schulgemeinden bezeichnen sich in sechs von acht Aufgabenbereichen signifikant weniger zuständig als ihre Kolleginnen und Kollegen in weniger belasteten Schulgemeinden. Am deutlichsten fällt dieser Unterschied im Bereich "Unterricht" aus. In sozial stark belasteten Schulgemeinden halten sich die Schulleitungen für deutlich weniger zuständig für den Unterricht als in anderen Gemeinden. Diese Schulleitungen haben aber auch weniger mit dem Rechtlichen, der Infrastruktur, dem Personellen, der Planung & Organisation sowie der Information & Zusammenarbeit zu tun.

---

<sup>87</sup> Der Sozialindex berechnet sich aus den Faktoren "Ausländerquote", "Arbeitslosenrate", "Sesshaftigkeitsquote" sowie "Quote an Wohnungen in Einfamilienhäusern" in einer Gemeinde.

TaV-Lehrpersonen in sozial benachteiligten Gemeinden investieren mehr in die Information und Zusammenarbeit und etwas weniger in die Infrastruktur als ihre Kolleginnen und Kollegen in anderen Gemeinden (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 33: Arbeitsverteilung in sozial stark bzw. schwach belasteten Gemeinden im Vergleich



(n=46 TaV-Schulleitungen und 205 TaV-Lehrpersonen)

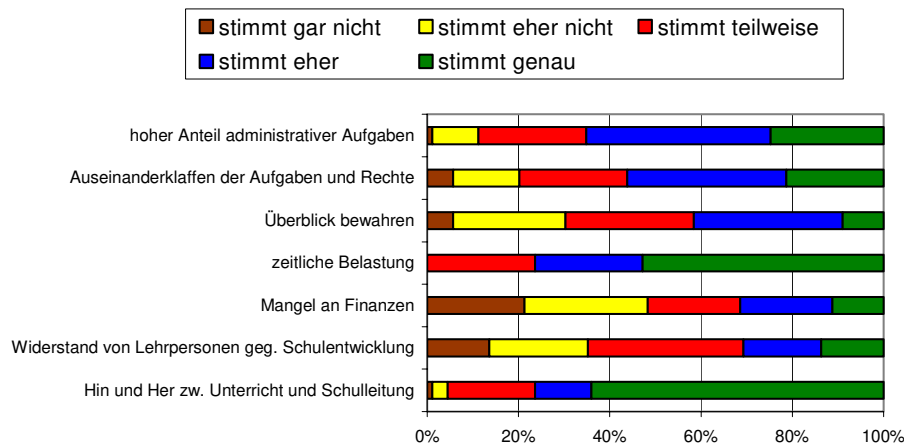
In Gemeinden, die gemäss Sozialindex stark belastet sind, beklagen sich Schulleitungen deutlich häufiger darüber, dass ihre Rechte und Pflichten auseinanderklaffen.<sup>88</sup> Die Belastungssituation der Gemeinde hängt damit mindestens teilweise mit der Belastung der Schulleitung zusammen. Aus diesem Grund soll hier der Frage nachgegangen werden, wie belastet sich die Schulleitungen fühlen.

Am stärksten werden TaV-Schulleitungen durch das Hin und Her zwischen Unterricht und Schulleitungstätigkeit, die hohe zeitliche Belastung und den hohen Anteil administrativer Aufgaben belastet. Mehr als 65% der Schulleitungen teilen diese Ansicht (eher). Verhältnismässig geringe Belastungen erwachsen den Schulleitungen

<sup>88</sup> (Spearman's rho=.42\*\*\*)

gen hingegen aus dem Finanzmangel und dem Widerstand von Lehrpersonen gegen die Schulentwicklung. Diese beiden Aspekte erachten nur ca. 30% der Schulleitungen als (eher) belastend (vgl. Abbildung 34). Mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen beklagt sich (eher) über die Inkongruenz von Rechten und Pflichten. Bezüglich des Zusammenhangs zwischen Belastungen der Schulleitung und Ressourcenausstattung der Schule lässt sich festhalten, dass Schulleitungen, welche die Ressourcen ihrer Schule als geringer einschätzen, eher über das Auseinanderklaffen der Rechte und Pflichten klagen (Spearman's rho=-.39\*\*).

Abbildung 34: Belastungen von Schulleitungen gemäss Selbsteinschätzung



(n=89 TaV-Schulleitende)

Werden Zusammenhänge zwischen diesen Belastungen und den Zuständigkeitsbereichen überprüft, so ergibt sich, dass belastete Schulleitungen in verschiedenen Bereichen weniger Arbeitsaufwand verzeichnen. Je stärker ein Schulleitungsmitglied also belastet ist, desto weniger ist es einer schwachen Tendenz nach für einen einzelnen Bereich zuständig. Wer unter dem Widerstand der Lehrpersonen gegen die Schulentwicklung leidet, hat weniger mit Personellem sowie Information & Zusammenarbeit zu tun. Schulleitungen, die sich über einen hohen Anteil administrativer Aufgaben beklagen, arbeiten eher etwas weniger in den Bereichen "Unterricht", "Finanzen" sowie "Planung & Organisation". Am deutlichsten sind diese Zusammenhänge aber bei Schulleitungen, welche durch das Auseinanderklaffen ihrer Rechte und Pflichten belastet sind. Solche Schulleitungen sind eher weniger für den Unterricht, die Planung & Organisation, die Infrastruktur, die Finanzen sowie Rechtliches

belastet. Selbstverständlich gilt aber auch umgekehrt: Wer findet, Rechte und Pflichten seien kongruent, kann sich auf all diese Bereiche mehr einlassen (vgl. Tabelle 43).

Tabelle 43: Zusammenhang zwischen Belastungen und Zuständigkeiten bei TaV-Schulleitungen: Spearmans rho

	Unter- richt	Finan- zen	Rechtli- ches	Infra- struktur	Perso- nelles	Planung & Orga- nisation	Info & Zusam- menar- beit
Widerstand der Lehrperso- nen gegen Schulentwick- lung					-0.26*		-0.25*
Auseinanderklaffen von Rechten und Pflichten	-0.35**	-0.23*	-0.22*	-0.27*		-0.31**	
hoher Anteil administrativer Aufgaben	-0.28*	-0.22*				-0.27*	

\* =  $p < .05$       \*\* =  $p < .01$

(n=89 Schulleitende)

Werden die aufsummierten Differenzen zwischen heutiger und optimaler Zuständigkeit aller acht Bereiche als Indikator für die Zuständigkeitszufriedenheit betrachtet, so wird sichtbar, dass belastete Schulleitungen tendenziell leicht unzufriedener sind. Je grösser der Widerstand der Lehrpersonen gegen Schulentwicklung, desto unzufriedener zeigen sich die Schulleitungen (Spearmans rho=.25\*). Aber auch Finanzmangel (Spearmans rho=.32\*\*) und das Auseinanderklaffen von Rechten und Pflichten (Spearmans rho=.33\*\*) hängen mit der Unzufriedenheit zusammen.

Schulpflegen bezeichnen ihr zeitliche Belastung als eher hoch. Sie beklagen, es sei teilweise belastend, den Überblick zu bewahren und der Anteil an administrativen Arbeiten sei teilweise hoch. Am wenigsten fühlen sie sich durch Finanzmangel belastet.

---

**Fazit**

Für die Schulpflegen ist insbesondere die zeitliche Belastung hoch, Finanzprobleme sind hingegen weniger belastend. Belastete Schulleitungen zeigen sich mit der aktuellen Verteilung der Zuständigkeiten unzufriedener als weniger belastete. Die grösste Belastung erfahren Schulleitungen durch das Hin und Her zwischen Unterricht und Schulleitungstätigkeit, durch den hohen zeitlichen Aufwand sowie die vielen administrativen Aufgaben. Schulleitungen in sozial stark belasteten Gemeinden sind bezüglich verschiedener Aufgabenbereiche weniger zuständig, insbesondere trifft dies auf den Bereich "Unterricht" zu. Diese Schulleitungen in sozial belasteten Gemeinden beklagen sich auffallend stark über das Auseinanderklaffen ihrer Rechte und Pflichten, v.a. dann, wenn sie die finanziellen Ressourcen der Schule als gering einschätzen. TaV-Lehrpersonen investieren in belasteten Gemeinden besonders viel in den Aufgabenbereich „Information / Zusammenarbeit“.

---



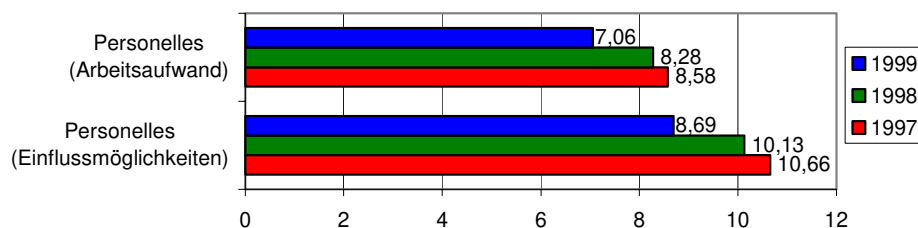
## 7.6 Weitere Zusammenhänge bezüglich Zuständigkeitsverteilung

„TaV-Schulen haben bessere Unterstützung durch die Schulpflege als andere. Schulen, die nicht im TaV sind, haben dies allerdings selber so gewählt.“ (Bezirksschulpfleger)

Je weniger ein Schulleitungsmitglied vom Unterricht entlastet ist, desto mehr hat es Zuständigkeiten inne, die einen grossen Arbeitsaufwand im Bereich "Planung und Organisation" einbringen ( $r = -.30^{**}$ ). Offenbar werden einzelne Schulleiterinnen und Schulleiter gezielt für wenige Lektionen entlastet, damit sie in dieser Zeit organisatorisch-planerische Arbeiten vornehmen können. Wer grössere Entlastungen hat, ist damit von Planungs- und Organisationsaufgaben eher befreit. In den anderen Aufgabenbereichen lassen sich solche Zusammenhänge mit der Anzahl Entlastungsstunden nicht aufzeigen.

Dafür konnte ein anderer zeitlicher Faktor ausgemacht werden, der mit den Aufteilungen der Zuständigkeiten der Schulleitungen interagiert: Der Zeitpunkt, wann die Schule ins Projekt TaV eingestiegen ist. Schulleitungen aus Schulen, die schon 1997 ins Projekt TaV eingestiegen sind, melden die grösste Zuständigkeit bezüglich dem Personalwesen, die erst 1999 dazu gestossenen Schulen den kleinsten. Damit könnte die Zuständigkeit der Schulleitungen für den Personalbereich mit zunehmender Verweildauer im Projekt TaV kontinuierlich steigen (vgl. Abbildung 35; der Unterschied zwischen 1997 und 1999 ist signifikant). Es könnte jedoch auch dadurch bedingt sein, dass sich die Schulen der ersten TaV-Generation grundsätzlich von den anderen unterscheiden. Für andere Bereiche lässt sich dieser Effekt jedoch nicht belegen.

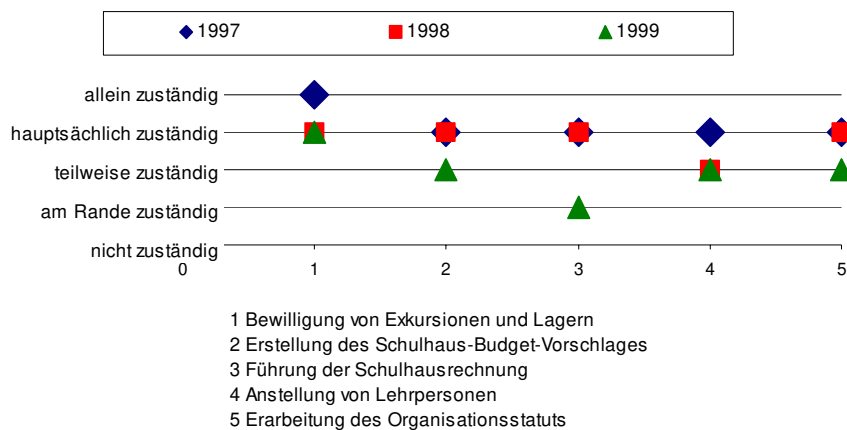
Abbildung 35: Zuständigkeitszuwachs der Schulleitung im Personalbereich



(n=89 TaV-Schulleitende)

Ein ähnliches Bild zeigt die nach TaV-Jahrgang aufgegliederte Untersuchung der 72 vorgelegten Aufgaben. Der erste TaV-Jahrgang von Schulleitungen ist heute z.B. alleine für die Erteilung von Bewilligungen von Lagern und Exkursionen zuständig, die beiden folgenden Jahrgänge nicht vollständig. Neuanstellungen von Lehrpersonen sind für Schulleitungen des ersten TaV-Jahrgangs ebenfalls eine gewichtigere Aufgabe, die folgenden Jahrgänge setzen hier nicht die gleichen Akzente. Die beiden ersten TaV-Jahrgänge bezeichnen sich als hauptsächlich zuständig für die Erstellung des Schulhaus-Budget-Vorschlages, die Erarbeitung des Organisationsstatuts und die Führung der Schulhausrechnung. Der dritte TaV-Jahrgang ist für diese Aufgaben teilweise oder am Rande zuständig. Je früher eine Schule in das Projekt eingestiegen ist, um so eher haben die Schulleitungen heute mehr Aufgaben, für die sie zuständig sind (vgl. Abbildung 36).

Abbildung 36: Unterschiede in den Zuständigkeiten der Schulleitungen nach TaV-Jahrgang: Mediane der Schulleitungen



(n=89 TaV-Schulleitende)

Bei den Schulpflegen konnte das Einstiegsjahr nicht festgelegt werden, weil nicht zwingend alle Schulen einer Schulgemeinde im gleichen Jahr ins Projekt TaV eingestiegen sind. Während also bei den TaV-Schulpflegen aufgrund der hier gewählten Untersuchungsanlage keine Auswirkungen der Verweildauer im Projekt auf die Zuständigkeiten nachweisbar sind, finden sich bei den Lehrpersonen einzelne Anhaltspunkte. Allerdings verlaufen hier die Entwicklungen nicht so kontinuierlich wie bei den TaV-Schulleitungen: Die Lehrpersonen der ersten TaV-Generation (1997)

sind heute mit signifikant mehr Einflussmöglichkeiten im Bereich "Planung und Organisation" versehen als die zweite Generation; die dritte Generation (1999) nimmt hier eine Mittelposition ein (1. Generation: 6.4; 2. Generation 5.4; 3. Generation 5.7 – bezogen auf die Einflussmöglichkeiten).

Auch im Unterricht verändern sich Einflussmöglichkeiten und Arbeitsaufwand der Lehrpersonen mit der Verweildauer im Projekt TaV – aber ebenfalls diskontinuierlich: Die geringste Zuständigkeit für den Unterricht erlebt die jüngste untersuchte TaV-Generation (Projekteinstieg 1999), für die zweitjüngste hingegen ist der Arbeitsaufwand und die Einflussmöglichkeit im Unterricht signifikant grösser; mittelmässig ist die Zuständigkeit für den Unterricht bei der ältesten TaV-Generation (am Beispiel der Einflussmöglichkeiten: 1. Generation 16.5; 2. Generation 16.7; 3. Generation 15.9). Im Personalbereich ist der Arbeitsaufwand, nicht aber der Einfluss, der Lehrpersonen kontinuierlich und insgesamt signifikant gestiegen. Die erste Generation ist bei 3.7 angelangt, die zweite bei 3.4 und die dritte bei 3.1.

Für die folgenden Analysen wurden die Lehrpersonen eines Schulhauses zusammengefasst, indem aus ihren Angaben Schulhaus-Mittelwerte errechnet werden. Durch diese Daten-Aggregation entsteht eine Stichprobe von 108 Schulhäusern, auf die nun Bezug genommen wird. Untersucht wird, wie die Merkmale des Schulhauses mit den Zuständigkeitsaufteilungen zusammenhängen.

Mit dem Männeranteil bei den Lehrpersonen eines TaV-Schulhauses geht auch die Zuständigkeit für Rechtliches einher ( $r=.24^*$ ); keinen Zusammenhang weist der Männeranteil im Lehrkörper jedoch mit den anderen Zuständigkeitsbereichen auf. Ebenfalls kein Zusammenhang konnte zwischen der Altersstruktur der Lehrpersonen und der Zuständigkeitsverteilung in einem Schulhaus nachgewiesen werden. Dagegen weisen sich Lehrpersonen an Schulen mit einem hohen mittleren Lehrpersonen-Dienstalter über eher hohe Zuständigkeiten im Finanzbereich aus ( $r=.27^{**}$ ). Noch etwas mehr Finanz-Zuständigkeiten weisen Schulen auf, an denen die Lehrpersonen im Mittel schon länger unterrichten ( $r=.31^{**}$ ).

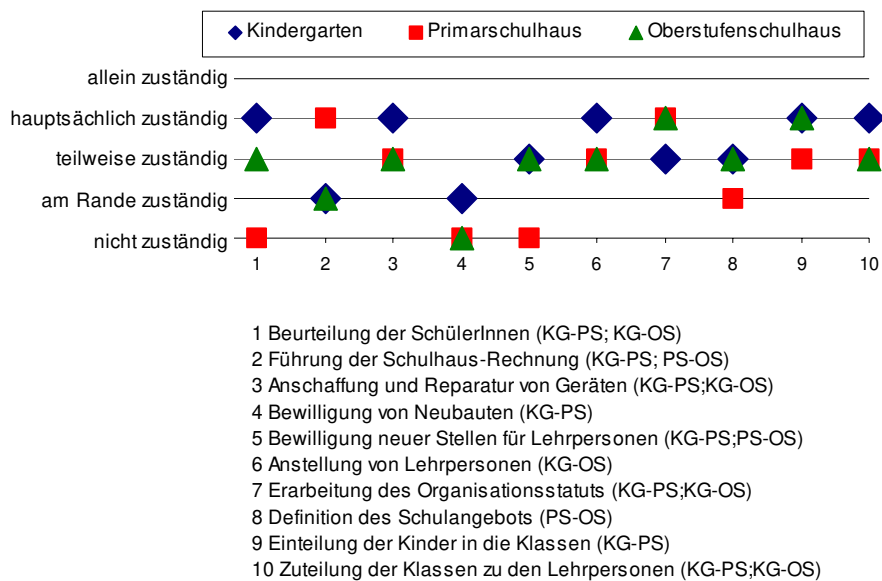
In allen anderen Aufgabenbereichen bestehen keine solchen Zusammenhänge mit dem mittleren Dienstalter oder der mittleren Verweildauer im Schulhaus. Einzelne Zusammenhänge finden sich jedoch zwischen den Pensen der Lehrpersonen und ihren Zuständigkeitsbereichen: Mit höherem mittleren Anstellungsgrad der Lehrpersonen in einem Schulhaus steigen deren Zuständigkeiten für die Bereiche "Unterricht" ( $r=.30^{**}$ ), "Infrastruktur" ( $r=.22^*$ ) sowie "Information und Zusammenarbeit"

( $r=.21^*$ ) überproportional (bezogen auf den Arbeitsaufwand, teilweise aber auch bezüglich des Einflusses).

Aber auch die Grösse des Schulhauses hängt mit der Verteilung der Zuständigkeiten zusammen<sup>89</sup>. Je grösser die Schule, desto weniger fühlen sich die Lehrpersonen zuständig für den Unterricht ( $r=-.25^*$ ), die Infrastruktur ( $r=-.26^{**}$ ), die Planung und Organisation ( $r=-.25^{**}$ ) sowie die Information und Zusammenarbeit ( $r=-.22^*$ ). In grossen Schulen sind aber auch die Schulleitungen weniger zuständig für die Schulentwicklung ( $r=-.27^*$ ) und für die Planung & Organisation ( $r=-.28^*$ ).

Bei zehn Aufgaben liessen sich Unterschiede zwischen Schulleitungen von Kindergärten, Primarschulhäusern und Oberstufenschulhäusern finden (vgl. Abbildung 37)<sup>90</sup>.

Abbildung 37: Unterschiede in den Zuständigkeiten zwischen den Schulleitungen der Schulhäuser verschiedener Stufen: Mediane



(n=89 Schulleitende)

<sup>89</sup> Aus dem Rücklauf pro Schulhaus, der Anzahl Lehrpersonen sowie der Schülerzahl des Schulhauses wurde eine z-Skala gebildet, welche die Schulgrösse abbildet.

<sup>90</sup> Die Berechnungen erfolgen auf aggregierter Schulhausebene, falls mehrere Schulleitungsmitglieder vorhanden sind (Mann Whitney-U-Test; Unterschiede zwischen den Schulstufen in Klammer des Diagramms).

Die fünf Kindergärten mit einer eigenen Schulleitung unterscheiden sich von den Schulen dadurch, dass deren Schulleitung für die Beurteilung der Kinder, für die Anschaffung und Reparatur von Geräten, für die Neuanstellung von Kindergärtnerinnen, die Bewilligung von Neubauten sowie die Zuteilung der Klassen zu den Lehrpersonen stärker zuständig ist. Verhältnismässig wenig haben Schulleiterinnen von Kindergärten hingegen mit der Erarbeitung des Organisationsstatus zu tun. Schulleitungen von Primarschulen sind vergleichsweise stark für die Führung der Schulhausrechnung verantwortlich, nichts mitzureden haben sie hingegen bei der Bewilligung von Neubauten und neuen Stellen für Lehrpersonen.

---

### **Fazit**

Je früher eine Schule ins Projekt TaV eingestiegen ist, desto mehr Aufgaben haben die Schulleitungen heute, für die sie zuständig sind. Dies gilt insbesondere für den gesamten Aufgabenbereich „Personal“ sowie für die Bewilligung von Lagern und Exkursionen, den Schulhaus-Budget-Vorschlag, das Führen der Schulhausrechnung sowie das Erarbeiten des Organisationsstatuts. Bei den Lehrpersonen gibt es ebenfalls Zusammenhänge zwischen der Verweildauer im Projekt TaV und den Zuständigkeiten, aber hier verlaufen die Trends nicht so kontinuierlich. In Schulhäusern mit hohem mittlerem Dienstalter der Lehrpersonen zeigt sich eine überzufällig starke Zuständigkeit der Lehrpersonen für Finanzbelange, speziell in Schulhäusern mit geringer Fluktuation. Lehrpersonen mit höherem Anstellungsgrad sind überproportional stark für die Infrastruktur, den Unterricht sowie Information und Zusammenarbeit zuständig, insbesondere in grossen Schulanlagen. In grösseren Schulen sind dafür die Schulleitungen weniger für die Schulentwicklung sowie die Planung und Organisation zuständig.

---

## 8. Fazit

### Schulleitungen

Ein wichtiges Anliegen des Projekts "Teilautonome Volksschulen" besteht darin, dass die Zuständigkeiten für schulische Abläufe näher bei den direkt betroffenen Akteuren liegen. Zu diesem Zweck werden in den Schulen Schulleitungen eingerichtet, die nahe am lokalen Geschehen sind und entsprechende Aufgaben übernehmen können. Hinweise darauf, dass dieses Ziel der Verschiebung von Zuständigkeiten mindestens teilweise erreicht worden ist, hat die Evaluation im mehrfachen Weisse gefunden:

Von den 72 untersuchten schulischen Aufgaben haben sich zwischen Schulleitungen und Hausvorständen 65 Aufgaben in unterschiedlichem Ausmass verschoben. Dieser Unterschied ist insofern wenig überraschend, als die Schulleitungen speziell für die Übernahme von schulischen Aufgaben eingerichtet werden. Trotzdem ist die Anzahl der neu von den TaV-Schulleitungen übernommenen Zuständigkeiten und damit deren Arbeitsbelastung gross, auch nach der offiziellen, dreijährigen Projekteinführungsphase. Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch die Hausvorstände eine Zunahme der Zuständigkeiten spüren, wenn auch in deutlich geringerem Ausmass – aber auch ohne die entsprechende Entlastung und Unterstützung im Projektrahmen. Problematisch ist hier, dass die neuen Aufgaben der Hausvorstände nicht mehr im Einklang zu ihren Weisungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen stehen. Um die neuen Aufgaben zu bewältigen, werden die Hausvorstände und Schulleitungen mittelfristig nach Entlastungsmöglichkeiten suchen: Entlastungsstunden, personelle Aufstockung der Schulleitung, Schulsekretariate, weitere Delegation von Aufgaben usw. Im Wesentlichen kommen viele Schulleitungen knapp dazu, das Tagesgeschäft zu erledigen und die unmittelbar anstehenden Planungsschritte gemeinsam mit dem Team umzusetzen. Soll eine tragfähige Schulentwicklung entstehen, so müssen die Schulleitungen Zeit finden, eine langfristige Planung anzugehen, um der Schule ein nachhaltiges pädagogisches Profil zu verleihen. Übernimmt die Schulleitung einfach die operativen Aufgaben der Schulpflege

und kommt nicht dazu, die Schulentwicklung voranzutreiben, so ist dies für die Weiterentwicklung der Schule nicht optimal.

### **Schulpflegen**

Schulpflegen ohne TaV haben in den letzten drei Jahren keine Zuständigkeiten abgegeben, während Schulpflegen mit TaV durchschnittlich 28 Aufgaben abgegeben haben. Demgegenüber haben Schulpflegen ohne TaV zusätzliche Aufgaben übernommen. Damit divergieren die Zuständigkeitsbereiche von Schulpflegen mit und ohne TaV deutlich, zumal beide in der eingeschlagenen Richtung weiterfahren wollen. Unter diesen Umständen wachsen die Zuständigkeiten von Schulpflegen ohne TaV derart an, dass es in Zukunft immer schwieriger wird, Schulpflegemitglieder zu finden, die viel Zeit für die Arbeit in diesen Schulen aufwenden können. Bei TaV-Schulpflegen sollte die Rekrutierung von Neumitgliedern leichter sein, weil hier weniger Aufgaben anfallen. Allerdings weisen Schulpflegen mit TaV darauf hin, dass sie – im Gegensatz zu den TaV-Schulleitungen – kaum auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet wurden bzw. dass ihnen teilweise wichtige Projekt-Informationen fehlten.

### **Lehrpersonen**

Kleinere Unterschiede lassen sich zwischen Lehrpersonen mit und ohne TaV finden, bei denen sich 41 Aufgaben in unterschiedlichem Ausmass verschoben haben. TaV-Lehrpersonen haben damit in verschiedenen Bereichen mehr neue Zuständigkeiten übernommen als Lehrpersonen ohne TaV. Auch wenn sich TaV-Lehrpersonen zeitlich nicht stärker belastet fühlen, ist ihr Aufgabenbereich grösser geworden. Vor allem in der Übergangszeit darf die Mehrbelastung der TaV-Lehrpersonen nicht vergessen werden.

### **Erreichung eigener Ziele**

Die wesentliche Verschiebung der Zuständigkeiten erfolgte von den TaV-Schulpflegen zu den TaV-Schulleitungen. Mit Ausnahme der TaV-Schulpflegen fühlen sich alle Akteure mit bzw. ohne TaV für mehr schulische Aufgaben zuständig als vor drei Jahren. Gleichzeitig ist aber darauf hinzuweisen, dass ebenfalls mit Ausnahme der TaV-Schulpflegen sämtliche Akteure noch mehr Zuständigkeiten wünschen. TaV-Schulpflegen haben damit bezüglich der Zuständigkeitsverteilung ihre

eigenen Ziele am besten erreicht. Werden die Veränderungen der Zuständigkeiten zwischen früher und heute mit dem gewünschten Optimum verglichen, dann zeigt sich, dass die Akteure innerhalb von TaV ihre Ziele besser erreicht haben als die Personen in Schulen ohne TaV. Dies lässt auf eine grössere Zufriedenheit der TaV-Akteure mit der aktuellen Zuständigkeitsverteilung schliessen.

### **Interpretation der Ergebnisse**

Die vorgelegten Ergebnisse unserer Evaluation beruhen auf quantitativer und qualitativer Datenerhebung. Beide Verfahren haben zu Resultaten und Erkenntnissen geführt, die sich im Grundsatz nicht widersprechen. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse nicht auf alle Einzelfälle zutreffen. Einzelfälle verhalten sich oft anders als eine feststellbare generelle Entwicklung. Ausserdem muss hier nochmals auf den je nach Akteurgruppe unterschiedlichen Rücklauf bei der Fragebogenerhebung aufmerksam gemacht werden. Bei Schulpflegen sowie bei Lehrpersonen ohne TaV lag der Rücklauf unter 40% und muss somit als interpretationsbedürftig gelten. Bei der Rezeption der Resultate gilt es zudem stets zu bedenken, dass Schulen der ersten drei TaV-Generationen einbezogen wurden, die sich freiwillig angemeldet haben.

### **Fassbarkeit des Evaluationsgegenstandes "TaV"**

Das Projekt TaV im Rahmen dieser Evaluation operational zu fassen, stellte sich als anspruchsvoll heraus. Obwohl alle wichtigen Dokumente vorlagen, war es schwierig, die jeweils gültige offizielle Regelung und Handhabung zu bestimmen. Dies liegt nebst Anderem daran, dass es sich bei TaV um ein Schulentwicklungsprojekt handelt, das sich definitionsgemäss entwickeln und wandeln soll. Eine solche Ausgangslage führt zwangsläufig dazu, dass verschiedene Dokumente und Versionen vorliegen, die für Aussenstehende nicht immer ganz kohärent wirken. Ausserdem ist das Projekt primär auf einer organisatorischen Ebene angesiedelt, womit es unausweichlich in einem komplexen Rahmen steht und deshalb nicht einfach zu beschreiben und zu fassen ist. Einer klaren Projektinformation und -kommunikation kommt unter diesen Umständen eine grosse Bedeutung zu.



## **Finanzielle Ressourcen**

Als neues Lernfeld gestaltet sich für einige Schulen der Umgang mit den erweiterten finanziellen Möglichkeiten. Die Tatsache, dass Gelder verfallen und im Folgejahr eine Budgetkürzung nach sich ziehen können, wenn sie bis Jahresende nicht ausgegeben sind, verleitet zu unzweckmässigen Ausgaben (sogenanntes ‚Dezemberfieber‘). Hier zeichnet sich ein Handlungsbedarf ab.

Es gibt Hinweise darauf, dass einzelne finanziell besser gestellte Schulen mehr Möglichkeiten ausschöpfen können als andere Schulen. Dies äussert sich nicht zuletzt in den Arbeitsbedingungen der Schulleitungen. Gemäss Interviews mit den Bezirksschulpflegern bezahlen einzelne Schulen den Schulleitungen höhere Löhne, während die Nachbargemeinde nicht mithalten könne. TaV führt zu Mehrkosten, weil ein Teil der zuvor von der Schulpflege zumeist ehrenamtlich geleisteten Arbeit neu von der regulär bezahlten Schulleitung bewältigt wird. Bei einer allfälligen Generalisierung von TaV dürfen deshalb finanzschwächere Gemeinden nicht vergessen werden.

## **Auswirkungen auf den Unterricht**

Im Unterricht haben besonders wenig Zuständigkeitsverschiebungen stattgefunden. Ausserdem hat sich der Unterricht aus Sicht der TaV-Lehrpersonen durch TaV weder verbessert noch verschlechtert. Dies lässt auf eine bisher eher geringe Unterrichtswirksamkeit von TaV schliessen. Mit TaV sind aber auch die Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen, dass sich Unterrichtsentwicklungsprojekte in diesen Schulen leichter umsetzen lassen. Damit die Wirkungen von TaV bis zum Kind reichen, sollten nach der Einführung von TaV Entwicklungen auf der Ebene des Unterrichts folgen.

## **Teilautonomie und Chancengleichheit**

Mit der unterschiedlichen Ressourcenausstattung von Schulen wächst die Gefahr, dass die Schulangebote divergieren. Während einige Schulen mehr Unabhängigkeit fordern, entdecken andere, dass eine echte Konkurrenzsituation zur Nachbarschule gar nicht erwünscht ist. Werden die qualitativen Unterschiede zwischen den Schulen durch transparente Schulprofile sichtbar, so wird es immer schwieriger zu legitimieren, weshalb die Schule von den Eltern nicht frei gewählt werden darf. Schon

innerhalb einer einzelnen TaV-Schulgemeinde müssen die Schulpflegen gemäss Aussagen in den Interviews sorgfältig darauf achten, ein einheitliches Angebot bereit zu stellen. Diese Absicht läuft einzelnen Schulen zuwider, weil sie unter Berufung auf ihre Teilautonomie ein eigenes Profil entwickeln wollen. Es stellt sich damit die Frage, wie weit Teilautonomie bzw. Wettbewerb zwischen den Schulen im Einzelnen gehen soll und darf und wie mit der zu erwartenden Forderung nach freier Schulwahl umgegangen würde.

## 9. Zusammenfassung

### Das Projekt TaV

Gegenstand der vorliegenden Evaluation bildet das Zürcher Organisations- und Schulentwicklungsprojekt "Teilautonome Volksschulen" (TaV). Dieses Projekt zielt auf die Einrichtung geleiteter Schulen, die mehr Eigenverantwortung als bisher übernehmen, auf eine pädagogische Schulentwicklung sowie auf einen verstärkten Einbezug der Eltern und der Lernenden. Unterstützt werden die Projektschulen mit Entlastungsstunden und einer Prozessberatung durch den Kanton, damit sie die neu übertragenen Aufgaben kompetent wahrnehmen können.

### Fragestellung

Ziel dieser Untersuchung war es, empirisch fundierte Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, wie die Neuregelung der Zuständigkeiten in den TaV-Schulen der ersten bis dritten Generation ausgehandelt und umgesetzt wurde. Dabei interessiert einerseits die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Bildungsdirektion, (Bezirks-) Schulpflegen und Volksschulen, andererseits aber auch die Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb der Schulen. Der Einfluss verschiedener Ressourcenausstattungen der Schulgemeinden auf die Zuständigkeitsverteilung wurde genauso untersucht wie die resultierende Zufriedenheit mit dieser Verteilung sowie die Be- bzw. Entlastungsbilanz der Akteurgruppen. Zum Vergleich der Zuständigkeiten, Ressourcenausstattungen und Belastungen bzw. Entlastungen wurden auch Schulen in die Untersuchung einbezogen, die nicht am Projekt TaV teilnehmen.

### Methode

Aus methodischer Perspektive wurde ein triangulierender, das heisst multimethodischer Ansatz gewählt, welcher verschiedene Akteurgruppen mit unterschiedlichen Erhebungsmethoden einbezog. Insbesondere gelangten dabei die Fragebogenme-

thode, das Leitfaden-Interview, das Gruppengespräch sowie die Dokumentenanalyse zum Einsatz. Insgesamt wurden 459 TaV-Lehrpersonen, 206 Lehrpersonen ohne TaV, 89 TaV-Schulleitungen, 83 Hausvorstände ohne TaV, sowie 394 Schulpflegemitglieder in die Fragebogenerhebung einbezogen. Der Rücklauf war zwischen diesen Akteurgruppen sehr unterschiedlich; er lag je nach Akteurgruppe zwischen 25% und 94%.

Die 30 Leitfadeninterviews wurden in 10 verschiedenen Schulen mit Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulpflegern durchgeführt, wobei Schulen mit bzw. ohne TaV ausgewogen berücksichtigt wurden. Ausserdem wurden Schulsekretariate sowie Bezirksschulpflegen aus verschiedenen Bezirken in je zwei Gruppen mündlich befragt. Die Datenerhebungen erfolgten im Zeitraum von Mai 2001 bis Januar 2002 und bezogen bei den TaV-Schulen ausschliesslich solche der ersten drei TaV-Generationen mit ein. Es gilt deshalb bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten, dass die Teilnahme am Projekt TaV freiwillig erfolgte. So sind die in unserer Untersuchung vertretenen TaV-Schulen hinsichtlich gewisser Merkmale vermutlich anders zu charakterisieren, als dies für die Volksschulen des Kantons Zürich im Allgemeinen gilt. Weiter ist an dieser Stelle zu betonen, dass durch die Beschränkung auf die ersten drei TaV-Generationen Schulen in der Evaluation vertreten sind, die den TaV-Transformationsprozess bereits (weitgehend) abgeschlossen haben.

### **Vergleich zwischen Schulen mit und ohne TaV: Überblick**

Der Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV zeigt, dass TaV-Schulpflegen deutlich mehr Zuständigkeiten an die Schulleitungen und Lehrpersonen abgegeben haben als Schulpflegen ohne TaV. Schulpflegen ohne TaV haben in den letzten drei Jahren bei keiner einzigen der 72 vorgelegten schulischen Aufgaben ihre Zuständigkeit reduziert, vielmehr haben sie in vielen Bereichen sogar neue Aufgaben übernommen. Zudem beabsichtigen sie in einigen Bereichen ihre Zuständigkeit weiter auszubauen. TaV-Schulpflegen hingegen sind mit der neuen Verteilung sehr zufrieden; sie sind bei der Annahme neuer Zuständigkeiten viel selektiver vorgegangen und haben kaum neue Aufgaben angenommen. Somit sind TaV-Schulpflegen heute spürbar entlastet, während Schulpflegen ohne TaV in den letzten Jahren eine markante Mehrbelastung erfahren haben. TaV-Lehrpersonen, aber vor allem TaV-Schulleitungen, haben in vielen Aufgabenbereichen neue Zuständig-

keiten hinzugewonnen. Wohl haben auch Hausvorstände und Lehrpersonen ohne TaV neue Zuständigkeiten erlangt, doch ist diese Erweiterung deutlich geringer ausgefallen, als bei den TaV-Schulleitungen und TaV-Lehrpersonen. Darüber zeigen sich Hausvorstände und Lehrpersonen ohne TaV entsprechend unzufrieden. Trotzdem stellen die Hausvorstände fest, dass auch für sie eine schleichende Entwicklung in Richtung Schulleitung stattfindet – allerdings ohne entsprechende Weiterbildung und Entlastung.

### **Schulentwicklung**

In Schulen ohne TaV haben Schulpflegen, Hausvorstände und Lehrpersonen im Bereich der Schulentwicklung in den letzten Jahren in einem gleichermassen bescheidenen Ausmass neue Zuständigkeiten gewonnen. Auch unter den Schulen ohne TaV finden sich aber teilweise sehr innovative Schulen. Hier kommen die Anstösse zur Schulentwicklung auffallend häufig von der Schulpflege. Die Umsetzung bleibt hingegen oft die individuelle Angelegenheit einzelner Lehrpersonen; ausserdem beziehen sich diese Entwicklungen weniger auf die Schule als Organisationseinheit als vielmehr auf den Unterricht. In TaV-Schulen hingegen haben die Schulleitungen enorm viele Schulentwicklungsaufgaben übernommen – es handelt sich um jenen Bereich, für den sich die TaV-Schulleitungen am stärksten zuständig fühlen. Die TaV-Schulpflegen hingegen haben in diesem Bereich kaum neue Zuständigkeiten erlangt, weil sie diese an die TaV-Schulleitungen delegiert haben. Neu ist in den TaV-Schulen die konsequentere, kontinuierlichere und zielorientiertere Schulentwicklung, die unter den neu eingerichteten Schulleitungen angegangen werden kann. Diese Entwicklung der TaV-Schulen wirkt einem individualistischen Rollenverständnis der Lehrpersonen entgegen und führt zu einem erhöhten Bedarf an (schulinterner) Weiterbildung. Als problematisch entpuppt sich dabei die Integration der Fach- und Teilzeitlehrkräfte, weil sie nicht von allen Themen gleichermassen betroffen sind und ihr Pensum das mögliche Engagement begrenzt. Bezogen auf die Schulentwicklung stehen die TaV-Schulpflegen vor dem Dilemma, den einzelnen Schulen ihrer Gemeinde einerseits tatsächlich mehr Teilautonomie zu gewähren, andererseits aber ein zu starkes Divergieren der Schulangebote zu verhindern.

## Unterricht

Im Unterricht werden durch TaV nur geringfügige Veränderungen der Zuständigkeiten eingeleitet: Die TaV-Schulleitungen übernehmen im Unterrichtsbereich einzelne Aufgaben von den Schulpflegen und von den TaV-Lehrpersonen. Dieser Mehraufwand der TaV-Schulleitungen erklärt sich u.a. durch die Ausarbeitung und Durchsetzung von Konventionen, die sich auf den Unterricht beziehen (beispielsweise Vereinheitlichung der Notengebung) sowie durch die Bewilligung von Lagern und Exkursionen. Ausserdem führen einige TaV-Schulleitungen auch Unterrichtsbesuche durch und nehmen damit eine Aufgabe wahr, die von den Hausvorständen in der Regel nicht übernommen wird. In Schulen ohne TaV sind die Zuständigkeitsveränderungen im Bereich "Unterricht" in den letzten drei Jahren gering ausgefallen. Da die Hausvorstände keinerlei Weisungsbefugnis haben, sind ihnen die Hände gebunden, wenn sie Missstände im Unterricht von Kolleginnen oder Kollegen entdecken. Hausvorstände haben in den letzten drei Jahren bezüglich des Unterrichts Zuständigkeiten abgeben müssen, obwohl sie eigentlich – wie die TaV-Schulleitungen – mehr Zuständigkeiten erlangen möchten. Die TaV-Lehrpersonen haben wunschgemäss einige Zuständigkeiten im Unterricht abgeben können; Lehrpersonen ohne TaV wünschen dies ebenfalls, sind hier aber noch nicht so weit. Auch für TaV-Lehrpersonen handelt es sich beim Unterricht nach wie vor um jenen Bereich, für den sie sich als am stärksten zuständig bezeichnen. Während sich TaV-Schulpflegen kaum mit dem Unterricht befassen, erhoffen sich Schulpflegen ohne TaV in diesem Bereich noch mehr Zuständigkeiten. Beide Gruppen sind damit subjektiv auf dem ihrer Meinung nach richtigen Weg, aber sie streben in entgegengesetzte Richtungen.

## Finanzen

Die grössten Budgetposten der Schulen (Gehälter und Bauten) entziehen sich - bedingt durch kantonale Regelungen - weitgehend dem Handlungsspielraum der Akteure vor Ort. So beschränkt sich deren Einfluss v.a. auf die Bereiche "spezielle Fördermassnahmen", "Mobiliar", "Schulmaterial" und "Schulaktivitäten". Für die Definition des Budgetrahmens der einzelnen Schulen bezeichnet sich allerdings keine der befragten Akteurgruppen so richtig zuständig. In TaV-Schulen lässt sich ein Trend in Richtung "Mini-Globalbudget" beobachten (Budgets, die nicht mehr so ge-

nau definiert sind und einen gewissen Handlungsspielraum offen lassen). Weil aber unausgeschöpfte Budgetposten nicht auf das Folgejahr übertragen werden können, wird dadurch der Anreiz vermittelt, die budgetierten Mittel tatsächlich auszugeben. Im Finanzbereich sind im Rahmen von TaV arbeitsintensive Aufgaben und Tätigkeiten, die mit vielen Einflussmöglichkeiten verbunden sind, auffallend unterschiedlich verteilt worden. Die TaV-Schulpflegen beispielsweise haben arbeitsintensive Tätigkeiten an die TaV-Schulleitungen delegiert (z.B. Rechnungsführung für das Schulhaus), ohne in gleichem Ausmass auch die Einflussmöglichkeiten abzugeben. TaV-Schulpflegen finden, sie hätten im Finanzbereich eher zu viele Zuständigkeiten delegiert. Lehrpersonen können im Finanzbereich aus eigener Perspektive noch viel zu wenig mitreden, besonders Lehrpersonen ohne TaV. Etwas mehr Mitbestimmung im Finanzbereich haben TaV-Lehrpersonen mit hohem Dienstalter und langer Tätigkeitsdauer im Schulhaus. In Schulen ohne TaV berichten Lehrpersonen, Schulpflegen und Hausvorstände nur von einem sehr geringen Zuwachs der Zuständigkeiten im Finanzbereich.

### **Rechtliches**

Rechtliche Fragen bleiben für die Schulen so lange unproblematisch wie nicht Schullaufbahnentscheide angefochten werden bzw. rechtliche Schritte angedroht oder finanzielle Forderungen erhoben werden. Zu juristischen Schwierigkeiten kann es in Schulgemeinden kommen, die neben TaV-Schulen auch Schulen ohne TaV führen. Dadurch gelten in den verschiedenen Schulen solcher Schulgemeinden unterschiedliche Regelungen (z.B. "Jokertage", das sind individuell einsetzbare Freitage für Schülerinnen und Schüler). Übereinstimmend stellen die Befragten fest, dass der rechtliche Bereich in den letzten Jahren komplexer wurde und dass häufiger Rechtsmittel ergriffen werden. TaV-Schulleitungen haben sich im Vergleich zu den Hausvorständen deutlich mehr mit rechtlichen Aufgaben zu befassen und sind mit dieser Situation sehr zufrieden. Wie in vielen anderen Aufgabenbereichen auch, haben TaV-Schulpflegen bei rechtlichen Fragen einige Zuständigkeiten delegiert, während Schulpflegen ohne TaV neue Zuständigkeiten aufgebaut haben.

## **Infrastruktur**

Insgesamt fallen die Veränderungen bezüglich der Infrastruktur bescheiden aus; es fällt aber auf, dass TaV-Schulleitungen auch hier neue Zuständigkeiten erworben haben, während Hausvorstände fast keine Veränderungen erlebten. Die Zuständigkeit für die Schulinfrastruktur entfällt vielerorts auf eine enge Kooperation zwischen politischer Gemeinde und Schulgemeinde. Zahlreiche operative Aufgaben im Infrastrukturbereich werden ausserdem von den Hauswarten übernommen, einzelne Aufgaben haben die Hauswarte aber auch an die TaV-Schulleitungen abgetreten. TaV-Schulpflegen haben wunschgemäss zahlreiche Infrastrukturaufgaben delegiert, während Schulpflegen ohne TaV ebenfalls wunschgemäss neue Zuständigkeiten hinzugewonnen haben. Den grössten Einfluss haben TaV-Schulpflegen in diesem Bereich bei der Bewilligung von Neubauten.

## **Personelles**

TaV-Schulpflegen fühlen sich am stärksten für den Personalbereich zuständig; sie teilen hier viele Aufgaben mit den TaV-Schulleitungen, die im Personalwesen einen auffallend hohen Zuwachs verzeichnen. Mit zunehmender Verweildauer im Projekt TaV steigt die Zuständigkeit der Schulleitungen für das Personalwesen sogar noch an. In vielen Gemeinden verfügt die TaV-Schulleitung über die Kompetenz, Lehrpersonen und Lernende für kürzere Zeit vom Unterricht zu dispensieren. Die TaV-Schulleitung stellt häufig auch Stellvertretungen ein, spielt bei der Wahl neuer Lehrpersonen eine zentrale Rolle, koordiniert die Weiterbildung der Lehrpersonen und die Durchführung von gegenseitigen Hospitationen. Die Stellung mancher TaV-Schulleitung ist jedoch noch zu wenig gefestigt, um gegenüber von Lehrpersonen auch negative Beurteilungen auszusprechen und geeignete Massnahmen durchzusetzen. Auch in TaV-Schulen ist deshalb nach wie vor primär die Schulpflege für die Beurteilung der Lehrpersonen zuständig. Hausvorstände haben in Personalfragen bisher nur äusserst punktuell neue Aufgaben übernommen; sie möchten dies ändern. Dieser Unterschied zeigt sich auch zwischen Lehrpersonen mit bzw. ohne TaV: TaV-Lehrpersonen sind deutlich stärker für Personalfragen zuständig geworden als Lehrpersonen ohne TaV.



## **Planung und Organisation**

In der Organisation von Schulanlässen und -projekten lässt sich in TaV-Schulen eine Tendenz zu einem professionelleren Projektmanagement feststellen (Zieldefinitionen, Qualitätsindikatoren, Meilensteine, Evaluationen). Bei der Planung und Organisation geben TaV-Schulpflegen viele einflussreiche Aufgaben an die TaV-Schulleitungen ab und sie beabsichtigen weitere Aufgaben zu delegieren. Die TaV-Schulleitungen sind bereit, diese neuen planerischen Aufgaben zu übernehmen. Der Stellenwert solcher Aufgaben im Planungsbereich ist stark abhängig von der Grösse der Schulgemeinde, der Grösse der Einzelschule, dem Gemeindewachstum und der Fluktuation im Lehrkörper. In grösseren Gemeinden konzentriert sich die Schulpflege auf die schulhausübergreifenden Planungsaspekte, während die TaV-Schulleitung eher die Organisation der Einzelschule übernimmt. Der zunehmende Anfall von Planungs- und Organisationsaufgaben bei den TaV-Schulleitungen führt mancherorts zum Ruf nach einem schulhauseigenen Sekretariat. Hausvorstände in Schulen ohne TaV unterscheiden sich von den TaV-Schulleitungen dadurch, dass sie keine bedeutsamen planerischen Entscheidungen treffen, sondern diese nur vorbereiten können. Planungs- und Arbeitsgruppen unterstehen in diesen Schulen ohne TaV direkt der Schulpflege, die damit stärker in organisatorisch-administrative Fragen involviert ist.

## **Information und Zusammenarbeit**

Auch bezüglich der Information und Zusammenarbeit haben die TaV-Schulleitungen einen markanten Zuwachs an Zuständigkeiten erfahren. Dies liegt daran, dass der externe und v.a. der interne Kommunikationsbedarf in TaV-Schulen wächst. Für die externe Kommunikation werden Lokal- und Schulzeitungen, Elternbriefe und Internetauftritte genutzt. Elternabende werden in TaV-Schulen vermehrt nicht mehr nur auf Klassen- sondern auch auf Schulebene durchgeführt. Auch der interne Kommunikationsbedarf steigt mit den neu geschaffenen TaV-Strukturen (Ressorts, Qualitätsgruppen usw.) an und führt bei der Schulleitung zu entsprechender Mehrarbeit. Dabei zeigt sich, dass mündliche Kommunikation fehleranfällig ist und schriftliche Informationen im Übermass kaum mehr wahrgenommen werden. TaV-Schulpflegen haben zahlreiche Informationsaufgaben delegiert und sind mit der aktuellen Situati-

on sehr zufrieden; Schulpflegen ohne TaV hingegen haben in diesem Bereich neue Aufgaben angenommen und beabsichtigen noch mehr Aufgaben zu übernehmen.

### **Ressourcen**

Einige Hinweise aus der Untersuchung deuten darauf hin, dass TaV-Schulen finanziell besser ausgestattet sind als andere Schulen. Für die Lektionsentlastung der Lehrpersonen lässt sich ein Unterschied zwischen TaV-Schulen und anderen Schulen hingegen nicht belegen. Weiterbildungskosten werden den Schulen in sehr unterschiedlichem Mass abgegolten. Vor allem TaV-Schulleitungen bekommen deutlich grosszügigere finanzielle Rahmenbedingungen für die Weiterbildung als Hausvorstände. In ressourcenstarken TaV-Schulen bezeichnen sich die Schulleitungen für zahlreiche Aspekte als stärker zuständig.

### **Belastung**

In der zeitlichen Belastung ergeben sich gemäss Selbstdeklaration zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV keinerlei Unterschiede. Den TaV-Lehrpersonen bringt dieses Projekt im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen ohne TaV jedoch eine etwas grössere emotionale Entlastung. Im Vergleich zu den Hausvorständen fühlen sich TaV-Schulleitungen durch das Hin und Her zwischen Schulleitungstätigkeit und Unterricht stärker belastet; daneben ist auch der grosse Zeitaufwand und der hohe Administrationsaufwand für die Schulleitungen belastend. Je stärker ein TaV-Schulleitungsmitglied belastet ist, desto weniger fühlt es sich tendenziell für die einzelnen Schulbereiche zuständig. Nicht zuletzt hat die Belastung in den letzten Jahren auch für die Schulsekretariate zugenommen. Zusätzliche Schulangebote, Teilpensen, höhere Ansprüche der Eltern und die Zunahme von Rekursen haben hier den Aufwand ansteigen lassen. Als Entlastung werden die Kommunikations- und Entscheidungswege bezeichnet, die durch TaV deutlich abgekürzt werden konnten. Auch die gemeinsame Arbeit im Team sowie die Unterstützung durch die Schulleitung in Problemsituationen wird von einigen TaV-Lehrpersonen als Entlastung erlebt. Eine besonders grosse Entlastung ergibt sich für die TaV-Schulpflegen, die viele ihrer operativen Tätigkeiten an die TaV-Schulleitungen übertragen konnten. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass insbesondere

zu Beginn des TaV-Projektes von allen Beteiligten ein Mehraufwand zu bewältigen ist.

### **Zufriedenheit**

TaV-Akteurgruppen sind bezüglich zahlreicher Belange zufriedener als Akteurgruppen ohne TaV. Einzig in Bezug auf die Unterrichtsqualität zeigen sich die Lehrpersonen ohne TaV mit den Entwicklungen in den letzten Jahren mehr zufrieden. Diese Einschätzung wird von den TaV-Schulpflegern allerdings nicht geteilt – sie finden ganz im Gegenteil, in ihren Schulen habe sich der Unterricht stärker verbessert. Bei TaV-Akteuren hat sich ausserdem der Gestaltungsfreiraum der Schule, die Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums sowie die Klärung der pädagogischen Ausrichtung der eigenen Schule deutlicher verstärkt, was zu entsprechend höherer Zufriedenheit führen dürfte. Je belasteter TaV-Schulleitungen hingegen sind, desto weniger zeigen sie sich mit der gegenwärtigen Aufgabenteilung zufrieden.

### **Gemeindetypen**

In städtischen Gebieten sind TaV-Schulleitungen weniger mit den Bereichen "Infrastruktur", "Personelles" sowie "Planung und Organisation" betraut als auf dem Land. Sie kümmern sich in der Stadt vor allem um die Schulentwicklung sowie um die Information und Zusammenarbeit – dafür sind sie stark vom Unterricht entlastet, insbesondere in sozial belasteten Städten. Auf dem Land und in vorstädtischem Gebiet sind TaV-Schulleitungen etwa gleichermassen für den Unterricht zuständig wie die Lehrpersonen. In finanzstarken Gemeinden bezeichnen sich die Lehrpersonen in allen Bereichen (ausser im Unterricht) als besonders stark zuständig. Sowohl TaV-Lehrpersonen als auch TaV-Schulleitungen gewichten in reichen Gemeinden die Schulentwicklung besonders stark. TaV-Schulleitungen in Oberstufenschulgemeinden haben verglichen mit Primarschulgemeinden und vereinten Schulgemeinden eher etwas mehr Zuständigkeiten, vornehmlich in den Bereichen Disziplinar massnahmen, Lohnwesen, Definition von Schulangebot, Unterrichtszeiten und Schuleinstellungen.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Umstellungen durch TaV einschneidend und belastend sind, insbesondere in Gemeinden, die weniger Ressourcen als andere zur Verfügung stellen können oder wollen. Mit zunehmender Verweildauer im Projekt normalisieren sich die Abläufe und spielen sich die neuen Zuständigkeiten ein. Erst dann werden auch Vorteile und Erfolge sichtbar.

## 10. Verzeichnisse

### 10.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die befragten Akteurgruppen und die Erhebungsmethoden .....	21
Tabelle 2: Interviews in Schulgemeinden und Schulen.....	22
Tabelle 3: Rücklauf nach Akteurgruppen .....	24
Tabelle 4: Schulstufenstruktur der Grundgesamtheit im Vergleich zu den eingegangenen Lehrpersonen-Fragebogen .....	25
Tabelle 5: Verteilung der TaV-Lehrpersonen auf die verschiedenen TaV-Jahrgänge.....	26
Tabelle 6: Altersverteilung der Lehrpersonen .....	27
Tabelle 7: Anstellungsgrad der Lehrpersonen .....	28
Tabelle 8: Kategorien der TaV-Lehrpersonen .....	28
Tabelle 9: Stufen der TaV-Lehrpersonen .....	29
Tabelle 10: TaV-Schulleitende nach TaV-Jahrgang.....	29
Tabelle 11: Anzahl Schulleitungs- bzw. Hausvorstände Fragebogen pro Schulhaus .....	30
Tabelle 12: Grösse der Schulleitungen – gemessen anhand der Anzahl Personen in der Schulleitung.....	30
Tabelle 13: Geschlechterverteilung der Schulleitungen und Hausvorstände .....	30
Tabelle 14: Lebensalter der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände .....	31
Tabelle 15: Anstellungsgrad der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände .....	31
Tabelle 16: Tätigkeit neben der Schulleitung .....	32
Tabelle 17: Schulstufen, auf denen die TaV-Schulleitenden und Hausvorstände unterrichten .....	32
Tabelle 18: Amtsjahre als Schulleitung bzw. Hausvorstand .....	33
Tabelle 19: Frühere Tätigkeiten der TaV-Schulleitungen und Hausvorstände (Mehrfachantworten möglich) .....	33
Tabelle 20: Grösse der Schulteams – gemessen anhand der Anzahl Lehrpersonen .....	34
Tabelle 21: Anzahl Schülerinnen und Schüler pro Schule – Schulen mit bzw. ohne TaV im Vergleich .....	35
Tabelle 22: Anzahl Schulen pro Schulgemeinde .....	36
Tabelle 23: Anzahl TaV-Schulen pro Schulgemeinde .....	37
Tabelle 24: Geschlechterverteilung in den Schulpflegen .....	37

Tabelle 25: Anzahl Mitglieder der Schulpflege .....	38
Tabelle 26: Parteizugehörigkeit der befragten Schulpflegerinnen und -pfleger .....	39
Tabelle 27: Unterschiedliche Verschiebungen der Aufgaben in Schulen mit bzw. ohne TaV – gegliedert nach Aufgabenbereichen und Akteurgruppen .....	43
Tabelle 28: Schulentwicklungserfahrung der Lehrteams aus der Perspektive der Schulleitungen und Hausvorstände .....	54
Tabelle 29: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Schulentwicklung“ .....	82
Tabelle 30: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Unterricht“ .....	83
Tabelle 31: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Finanzen“ .....	84
Tabelle 32: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Rechtliches“ .....	85
Tabelle 33: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Infrastruktur“ .....	86
Tabelle 34: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Personelles“ .....	87
Tabelle 35: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Planung & Organisation“ .....	88
Tabelle 36: Zuständigkeitsverschiebungen aus Sicht der Akteurgruppen im Aufgabenbereich „Information & Zusammenarbeit“ .....	89
Tabelle 37: Unterschiede zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV: Verbesserungen..	93
Tabelle 38: Stundenentlastung der Schulleitungen und Hausvorstände.....	95
Tabelle 39: Unterschiede zwischen Akteuren mit bzw. ohne TaV bezüglich ihrer Belastung.. .....	96
Tabelle 40: Unterschiede zwischen Akteuren mit bzw. ohne TaV .....	100
Tabelle 41: Prozentualer Kostenanteil an individuelle, schulhauserne Weiterbildung ..	101
Tabelle 42: Wöchentliche Lektionsentlastung der Lehrpersonen für spezielle Tätigkeiten – Vergleich zwischen Lehrpersonen mit und ohne TaV .....	102
Tabelle 43: Zusammenhang zwischen Belastungen und Zuständigkeiten bei TaV- Schulleitungen: Spearmans rho.....	126

## 10.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundstruktur der Evaluation.....	15
Abbildung 2: Population der schriftlichen Befragung.....	23
Abbildung 3: Verschiebungen der Zuständigkeiten insgesamt .....	41
Abbildung 4: Bereich Schulentwicklung nach Arbeitsaufwand und Einflussmöglichkeit.....	47

Abbildung 5:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Schulentwicklung“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	51
Abbildung 6:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Unterricht“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	55
Abbildung 7:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Finanzen“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	58
Abbildung 8:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Rechtliches“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	62
Abbildung 9:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Infrastruktur“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	65
Abbildung 10:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Personelles“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	68
Abbildung 11:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Planung und Organisation“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	71
Abbildung 12:	Veränderungen im Aufgabenbereich „Information und Zusammenarbeit“ – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	75
Abbildung 13:	Veränderungen über alle Aufgabenbereiche hinweg – Vergleich zwischen Akteurgruppen mit bzw. ohne TaV .....	78
Abbildung 14:	72 Aufgaben und erwünschte Verschiebungen.....	80
Abbildung 15:	Veränderungen in den letzten drei Jahren bzw. seit der Einführung von TaV: Mediane und Modalwerte .....	92
Abbildung 16:	Zuständigkeitsmuster in TaV-Schulen: durch die Zuständigkeiten ausgelöster Arbeitsaufwand .....	104
Abbildung 17:	Zuständigkeitsmuster in TaV-Schulen: mit den Zuständigkeiten verbundene Einflussmöglichkeiten .....	105
Abbildung 18:	Differenzen zwischen Einflussmöglichkeiten und Arbeitsaufwand bei TaV-Lehrpersonen, Schulleitungen und TaV-Schulpflegen.....	106
Abbildung 19:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Unterricht": Mediane .....	108
Abbildung 20:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Finanzen": Mediane .....	109
Abbildung 21:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Rechtliches": Mediane .....	110
Abbildung 22:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Infrastruktur": Mediane .....	111
Abbildung 23:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Personelles": Mediane, Teil 1 .....	112
Abbildung 24:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Personelles": Mediane, Teil 2 .....	112
Abbildung 25:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Schulentwicklung": Mediane .....	113
Abbildung 26:	Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Planung und Organisation": Mediane .....	114

Abbildung 27: Unterschiede zwischen den TaV-Akteurgruppen im Bereich "Information und Zusammenarbeit": Mediane .....	115
Abbildung 28: Zuständigkeitsunterschiede nach BFS-Gemeindetyp (9er-Typologie) .....	117
Abbildung 29: Zuständigkeitsmittelwerte (Arbeitsaufwand) von TaV-Lehrpersonen – gegliedert nach drei Clusters.....	119
Abbildung 30: Zuständigkeitsmittelwerte (Arbeitsaufwand) von TaV-Schulleitungen – gegliedert nach drei Clusters.....	120
Abbildung 31: Unterschiede in den Zuständigkeiten der Schulleitungen nach Schulgemeinde-Typ: Mediane.....	121
Abbildung 32: Vergleich von armen und reichen Gemeinden bezüglich der Verteilung des Arbeitsaufwandes in der Schule .....	122
Abbildung 33: Arbeitsverteilung in sozial stark bzw. schwach belasteten Gemeinden im Vergleich.....	124
Abbildung 34: Belastungen von Schulleitungen gemäss Selbsteinschätzung .....	125
Abbildung 35: Zuständigkeitszuwachs der Schulleitung im Personalbereich .....	128
Abbildung 36: Unterschiede in den Zuständigkeiten der Schulleitungen nach TaV-Jahrgang: Mediane der Schulleitungen .....	129
Abbildung 37: Unterschiede in den Zuständigkeiten zwischen den Schulleitungen der Schulhäuser verschiedener Stufen: Mediane.....	131



## 11. Literatur

- Beetz, Sibylle (1997): Hoffnungsträger „Autonome Schule“. Zur Struktur der pädagogischen Wunschdebatte um die Befreiung der Bildungsinstitutionen. Frankfurt am Main: Lang.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (1997): TaV – Teilautonome Volksschulen. Entwicklungsrahmen, Zürich.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2000): Entwicklungsrahmen für Schulen der 4. bis 6. Serie TaV, Zürich.
- Bildungsdirektion des Kantons Zürich (2001): Volksschulreform. Vernehmlassungsentwurf des Volksschulgesetzes vom 19. April 2000 mit erläuterndem Kommentar, Zürich.
- Bildungsratsbeschluss vom 9.5.2000: Projekt „Teilautonome Volksschulen“ (TaV). Teilweise flexible Lektionentafel. Schulversuch. Zürich.
- Bona, Elisabeth / Estermann, Isabelle / Grässli, Barbara (2001): New Public Management (NPM) – Wirkungen auf Kompetenzregelungen in Schulverwaltungen. Gruppendiplomarbeit Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulsekretariate VPZS. Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie Zürich-Stettbach SIB. Eingereicht bei Dr. Otto Sager. Affoltern.
- Bundesamt für Statistik BFS (1988): Typologie der Gemeinden der Schweiz. Ein systematischer Ansatz nach dem Zentrum-Peripherien-Modell, Bern.
- Erziehungsrat des Kantons Zürich (1997): Wegleitung für Mitglieder der Bezirks- und Gemeindeschulpflegen, erlassen am 20. Juni 1995, Zürich.
- Erziehungsratsbeschluss vom 13.1.1998: Volksschule. Wif!-Projekt „Teilautonome Volksschule“ (TaV). Rechtsetzung auf kommunaler Ebene. Anpassung kantonalen Erlasses. Zürich.
- Flick, Uwe (1999): Qualitative Forschung. 4. Auflage. Reinbek: Rowohlt.

- Forneck, Herrmann J. und Schriever, Friederike (2000): Die individualisierte Profession. Untersuchung der Lehrer/-innenarbeitszeit und –belastung im Kanton Zürich.
- Kussau, Jürgen (2000): Projekt Teilautonome Volksschulen. Externe Evaluation. Kantonale Politik und Regelung. Schlussbericht. Büro für Bildungsfragen.
- Kvale, Steinar (1996): Interviews. Thousand Oaks: Sage.
- Ladner, Andreas: Gemeindereformen in der Schweiz: Strategien, Gemeinsamkeiten und Auslöser. In: Schweizerische Zeitschrift für Politikwissenschaft, III/2001, S. 1-24.
- Lange, Hermann (1995): Schulautonomie. Entscheidungsprobleme aus politisch-administrativer Sicht. In: Zeitschrift für Pädagogik 41(1995), Heft 1, S. 21-37.
- Maag Merki, Katharina (2000): Teilautonome Volksschulen aus der Sicht der Eltern. Einstellungen, Erfahrungen, Wünsche. Bericht zuhanden der bildungsdirektion des Kantons Zürich: Zürich: FS & S.
- Maag Merki, Katharina (o.J.): TaV-Schulen aus Elternsicht. Ergänzungsuntersuchungen. Zürich: FS & S.
- Neue Zürcher Zeitung (2001): Schulpräsident in den Gemeinderat – Hoffnung auf eine rasche Änderung des Gemeindegesetzes. In: NZZ 2001, Nr. 51, vom 2. März 2001, S. 45.
- Radtke, Frank-Olaf/Weiss, Manfred (Hrsg.) (2000): Schulautonomie, Wohlfahrtsstaat und Chancengleichheit. Opladen: Leske + Budrich.
- Schedler, Kuno & Isabella Proeller (2000): New Public Management. Bern: Haupt.
- Widmer, Thomas/Landert, Charles/Bachmann, Nicole (1999): Evaluations-Standards empfohlen von der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Bern/Genève: SEVAL.  
(<http://www.seval.ch/deutsch/stad/standd.pdf>)
- Wolf, Madeleine und Müller, Erich (2001): Erweiterter Gestaltungsspielraum durch Globalbudget. Im Spannungsfeld zwischen Entwicklungsanreiz und Kontrollbefürchtung – ein Erfahrungsbericht mit Ausblick. In: Journal für Schulentwicklung Nr.4, S. 52-57, Innsbruck/Wien/München/Bozen.
- [www.tav.ch](http://www.tav.ch) (undatiert): “Die Prozessberatung im TaV-Projekt“.
- [www.tav.ch](http://www.tav.ch) vom 12.12.2001: „Neue TaV-Schulen“.

## **12. Anhang**

## Mittelwerte und Streuung der Expertenbefragung pro Aufgabe

	Arbeitsaufwand		Einflussmöglichkeit	
	m	s	m	s

(m = Mittelwert, s = Standardabweichung)

### Aufgabenbereich Unterricht

Erstellen der Unterrichtsplanung (z.B. Quartalsplanung)	5.9	2.2	7.3	1.7
Methodische Gestaltung des Unterrichts	5.7	2.5	7.9	1.2
Wahl der Lehrmittel (Bücher)	2.4	1.6	4.0	2.6
Beschaffung weiterer Unterrichtshilfen (Arbeitsblätter, Spiele)	4.9	2.1	5.9	3.0
Durchführung des Unterrichts	7.0	2.5	7.5	1.7
Beratung und Begleitung der SchülerInnen	6.8	2.3	4.5	2.8
Beurteilung der SchülerInnen	6.7	2.2	7.3	1.5
Schullaufbahnentscheide	5.8	2.6	6.5	2.1
Disziplinar massnahmen	4.9	2.2	5.9	2.2
Bewilligen von Exkursionen und Lagern	3.2	2.8	5.8	2.5

### Aufgabenbereich Finanzen

Erstellung eines Schulhaus-Budgetvorschlages	5.8	2.6	5.3	2.7
Definition des Budgetrahmens für Ihr Schulhaus	5.1	2.9	4.3	3.6
Führung der Schulhaus-Rechnung	5.5	3.2	2.4	2.6
Genehmigung der Schulhaus-Rechnung	3.0	2.4	5.2	2.6
Anschaffung von Unterrichtsmaterialien bis Fr. 300.-/Jahr	1.7	1.7	4.8	3.3
Erstellen des Schulbudgets für die ganze Gemeinde	6.8	2.9	3.8	2.9
Führen der Schulrechnung für die ganze Gemeinde	6.8	3.2	3.1	2.8

### Aufgabenbereich Rechtliches

Erstellen und ändern der Schulhausordnung	4.8	2.8	6.4	2.2
Genehmigen der Schulhausordnung	2.7	3.2	6.0	2.2
Kontrolle und Durchsetzung von Vorschriften (z.B. Schulordnung)	4.3	2.6	5.6	2.4
Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren	4.9	2.5	2.9	2.4
Erstellen und ändern der gemeindlichen Schulverordnung	5.6	2.7	5.4	2.4

	Arbeitsaufwand		Einflussmöglichkeit	
	m	s	m	s

(m = Mittelwert, s = Standardabweichung)

**Aufgabenbereich Infrastruktur**

Gestaltung des Schulzimmers	3.1	2.5	6.8	3.2
Ausstattung des Schulzimmers	3.3	2.5	5.3	2.5
Gestaltung des Schulhauses	3.8	3.0	5.2	2.4
Schulraumplanung	3.5	2.7	3.7	2.4
Anschaffung + Reparatur von Geräten für das gesamte Schulhaus	3.0	2.8	4.8	2.9
Pausenplatzgestaltung	3.6	2.6	5.7	2.3
Unterhalt und Renovation des Schulgebäudes	4.4	2.5	4.7	2.7
Bewilligung von Neubauten	3.9	3.4	4.4	3.8

**Aufgabenbereich Information + Zusammenarbeit**

Öffentlichkeitsarbeit (Medien, Schulhauszeitung u.ä.)	5.5	2.4	7.1	1.4
Elterninformation und -mitwirkung auf Klassenebene	5.7	2.2	6.6	3.0
Elterninformation und -mitwirkung auf Schulebene	5.7	2.5	6.5	1.4
Zusammenarbeit mit anderen Schulen und Schulgemeinden	4.3	2.9	5.8	2.5
Zusammenarbeit mit der Schulpflege	4.3	2.7	4.5	2.2
Zusammenarbeit mit kantonalen Stellen	3.1	2.5	3.2	2.6

**Aufgabenbereich Schulentwicklung**

Erarbeitung des Schulleitbildes	7.3	2.1	6.3	2.5
Genehmigung des Schulleitbildes	3.2	2.9	6.2	1.9
Erarbeitung des Organisationsstatus bzw. des Funktionendiagramms	7.3	1.9	6.3	2.0
Selbstevaluation der Schule	6.8	2.9	5.9	3.0
Fremdevaluation der Schule in die Wege leiten	4.2	3.2	4.9	2.6
Auswahl von Schulentwicklungsprojekten (z.B. Gewalt, SP21)	5.3	2.1	6.6	1.9
Umsetzung von Schulentwicklungsprojekten	7.6	2.1	6.0	2.4
Koordination der Schulentwicklung	6.5	2.6	6.8	1.5
Vorbereitung und Leitung der Teamsitzungen	5.2	1.9	6.7	2.3
Erarbeiten des Schul- und Jahresprogramms	5.8	2.5	6.3	1.8

	Arbeits- aufwand		Einfluss- möglichkeit	
	m	s	m	s

(m = Mittelwert, s = Standardabweichung)

### Aufgabenbereich Personelles

Bewilligung neuer Stellen für Lehrpersonen	3.8	2.7	4.3	2.9
Definition von Stellenbeschreibungen und -profilen	4.8	2.7	6.6	1.7
Ausschreibung der Stellen von Lehrpersonen	2.9	2.5	4.5	2.6
Durchführung von Bewerbungsgesprächen	5.9	3.0	6.8	1.4
Anstellung von Lehrpersonen	3.4	2.7	6.8	1.5
Besetzung von Stellvertretungen	4.8	2.8	4.7	2.9
Wahl des Hausvorstandes	3.1	3.0	5.6	2.6
Beratung anderer Lehrpersonen	4.9	2.8	5.6	2.6
Beurteilung anderer Lehrpersonen (Unterrichtsbesuche)	5.3	2.9	5.8	2.0
Entlassung von Lehrpersonen	5.9	3.4	5.8	2.5
Ausstellen von Arbeitszeugnissen	5.5	2.9	6.2	1.8
Entlassung und Absetzung des Hausvorstandes	4.9	3.7	5.5	3.0
Lösung von Konflikten im Team	7.3	2.5	6.0	2.4
Koordination der Weiterbildung von Lehrpersonen des Teams	5.2	2.6	6.3	1.7
Beurlaubung von Lehrpersonen	1.8	1.9	6.2	2.1
Lohnwesen und Personaladministration	4.7	3.3	2.1	2.1

### Aufgabenbereich Planung + Organisation

Definition des Schulangebots (Schultypen, Spezialklassen...)	4.3	2.6	4.3	2.9
Festlegung der Unterrichtszeiten	1.4	1.2	3.0	2.7
Stundenplangestaltung und Raumbelagung	6.7	2.8	5.4	2.1
Einteilung der Kinder in die Klassen	3.8	2.0	4.8	2.2
Zuteilung der Klassen zu den Lehrpersonen	2.8	2.2	5.7	1.6
Definition von Ferienplan und Schuleinstellungen	1.5	1.3	3.0	3.2
Festlegung von Schulbesuchstagen	0.8	0.9	6.8	2.9
Organisation von Schulanlässen	7.0	2.3	7.3	2.4
Organisation spezieller Therapie- und Fördermassnahmen	5.6	2.7	4.8	2.6

## Gemeindetypologie des Bundesamtes für Statistik (BFS)<sup>91</sup>

Die Gemeindetypologie des Bundesamtes für Statistik (BFS) umfasst neun verschiedene Gemeindetypen, wobei jeder dieser Typen sich aus Subtypen zusammensetzt. Die Typologie wurde vom BFS in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre geschaffen. Die Zuordnung der Gemeinden zu den Typen erfolgte letztmals anhand der Daten der Volkszählung von 1990; die Daten der Volkszählung 2000 waren zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht für eine aktualisierte Zuordnung verfügbar. Ein Vergleich der Zuordnungen anhand der Volkszählungen von 1980 und 1990 zeigt, dass es im Verlauf eines Jahrzehnts in bestimmten Typen zu grösseren Veränderungen kam (Suburbane Gemeinden + 19%, Reiche Gemeinden +25%, Periurbane Gemeinden +33%), während andere Typen praktisch stabil blieben mit Veränderungen von weniger als 5% (Zentren, Industriell-tertiäre Gemeinden, Ländliche Pendlergemeinden, Touristische Gemeinden).

In drei der neun Typen fiel keine der untersuchten Zürcher Gemeinden, weshalb wir im folgenden lediglich jene sechs Typen vorstellen, die im Bericht vorkommen:<sup>92</sup>

### 1. TYP ZENTREN

#### 1a Grosszentren

(höchster Zentralitätsgrad, minimaler Kinderanteil, minimale Haushaltgrösse und minimaler Anteil an Eigentümerwohnungen. Beispiele: Zürich, Basel, Genf, Bern und Lausanne)

#### 1b Mittelzentren

(rund 20 Schweizer Städte mit 25'000 bis 100'000 Einwohner, z.B. Winterthur)

#### 1c Kleinzentren

---

<sup>91</sup> siehe Kapitel Nr. 7.3.

<sup>92</sup> Bundesamt für Statistik BFS (1988): Typologie der Gemeinden der Schweiz. Ein systematischer Ansatz nach dem Zentrum-Peripherien-Modell, Bern.

(regionale Mittelpunktgemeinden mit 5'000 – 25'000 Einwohnern, z.B. Langenthal BE oder Wetzikon ZH)

## **2. TYP SUBURBANE GEMEINDEN**

### **2a Arbeitsplatzgemeinden grosszentraler Regionen**

(durchschnittlich 10'000 Einwohner, Nebenzentren, Arbeitsplatzschwerpunkte, hoher Ausländeranteil, starke soziale Segregation, viele Kleinhaushalte; z.B. Pratteln BL oder Dällikon ZH)

### **2b Suburbane Wohngemeinden grosszentraler Regionen**

(grosser Ausländeranteil, wenig Selbständigerwerbende, wenig leitende Angestellte und Direktoren, kleine Haushalte, extrem hoher Wegpendleranteil; z.B. Bachenbülach ZH)

### **2c Arbeitsplatzgemeinden nicht-grosszentraler Regionen**

(geringe Zentralität, geringe demographische Dynamik und Segregation, stark industriell geprägt, kaum Tourismus, demographische Werte nahe dem schweizerischen Mittel; z.B. Losone TI)

### **2d Suburbane Wohngemeinden nicht-grosszentraler Regionen**

(mittlere Einwohnerzahl 5'000, Wegpendleranteil 67%, meist im näheren Umland von Mittelzentren gelegen, demographisch weitaus der dynamischste Gemeindetyp ausserhalb der grosszentralen Regionen; z.B. Peseux NE)

## **3. TYP REICHE GEMEINDEN**

### **3a Reiche Gemeinden**

(hohes Steueraufkommen, hohes Mietzinsniveau, hoher Direktorenanteil; rund 2/3 dieser Gemeinden gehören dem Umland der fünf Grosszentren an. In mittelzentraler Lage befindet sich meist nur eine einzelne Gemeinde, häufig in Aussichtslage oder an einem See gelegen. Dieser Subtyp ist in sich homogen und zeigt nur gewisse Affinitäten zum Subtyp der periurbanen Gemeinden grosszentraler Regionen; z.B. Meggen LU, Walchwil ZG)



#### **4. TYP PERIURBANE GEMEINDEN**

##### **4a Periurbane Gemeinden grosszentraler Regionen**

(Lage meist im äusseren Agglomerationsgürtel, dominierende Einfamilienhausbebauung jüngeren Datums, vergleichsweise hohe Einkommen, junge Bevölkerung, extrem hoher Wegpendler-Anteil; z.B. Bonstetten ZH)

##### **4b Periurbane Gemeinden nicht-grosszentraler Regionen**

(Lage in geringer bis mittlerer Distanz zu Mittelzentren, unmittelbar bei Klein- oder Peripheriezentren oder gar industriellen und industriell-tertiären Gemeinden. Junge Bevölkerung, hoher Wegpendleranteil von rund 70%, kaum eigene Arbeitsplätze; z.B. Henggart ZH)

#### **5. TYP INDUSTRIELL-TERTIÄRE GEMEINDEN**

##### **5a Peripheriezentrum**

(zentralörtliche Funktionen dank Schulen, Bezirksverwaltungen oder Spitätern, jedoch ansonsten ein in sich ein wenig homogener Typ mit Affinität zu den industriellen und tertiär-industriellen Gemeinden; z.B. Romont FR)

##### **5b Heim- und Anstaltsgemeinden**

(Spezialfall mit hoher Überalterung, tiefen Geburtenraten, hoher Zuwanderung, hohen Sterberaten, hoher Anteil an Nicht-Privat-Haushalten; z.B. Menzingen ZG oder Rheinau ZH)

##### **5c Gemeinden mit industriell-tertiärer Erwerbsbevölkerung**

(Orte mit kleinstzentralen Funktionen und tertiärer Spezialisierung ausserhalb von Tourismus und Heimen: Verkehrsgemeinden, Gemeinden mit Zollämtern, Kraftwerken oder Waffenplätzen; bezüglich Grösse recht heterogen, Überschneidungen mit Klein- und Peripheriezentren; z.B. Rafz ZH)

##### **5d Gemeinden mit industrieller Erwerbsbevölkerung**

(absolut dominierender Industriesektor, wenig Wegpendler, stagnierende bis rückläufige Bevölkerungszahl, hoher Ausländeranteil, tiefe Einkommen; z.B. Courrendlin JU)

## 6. TYP LÄNDLICHE PENDLERGEMEINDE

### 6a Zuzügergemeinden mit mässigem Wegpendleranteil

(in sich wenig homogener Subtyp: Gemeinden in den äussersten Agglomerationsgürteln von mittleren und kleineren Zentren in Gebieten, in denen die Bautätigkeit v.a. von Zuwanderern und nicht durch die Ortsansässigen getragen wird; z.B. Benken ZH)

### 6b Einheimischengemeinden mit mässigem oder hohem Wegpendleranteil

(niedriges pro-Kopf-Einkommen, junge Bevölkerungsstruktur; z.B. Berg am Irchel ZH)

In der untersuchten Stichprobe nicht vertreten waren die drei Typen *Touristische Gemeinden*, *Agrarisch-gemischte* und *Agrarisch-periphere Gemeinden*.